

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE DES STRATÉGIES COMMUNICATIONNELLES MISES EN
PLACE PAR DES CONSEILLÈRES EN RESSOURCES HUMAINES EN VUE DE
PRÉVENIR LES CONFLITS RELATIONNELS AU SEIN DE L'ENTREPRISE TICTAC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
ANASTASIA UNTERNER

JUILLET 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

À toi Mamée, ma grand-mère tant adorée... avant que tu partes, je te dédie ce mémoire.

Ce mémoire de maîtrise est l'aboutissement d'une longue période de ma vie et je tiens à remercier toutes les personnes qui ont croisé mon chemin durant toute cette démarche exigeante, tous ceux qui m'ont soutenue et m'ont permis de terminer ce travail.

Tout d'abord, je remercie ma directrice de recherche Michèle-Isis Brouillet qui a accepté de diriger ma recherche, dans un premier temps, mais qui m'a surtout soutenue dans la durée de ce travail. Merci à toi Isis de m'avoir encouragée, de ne pas m'avoir laissé tomber et surtout merci pour ta pédagogie extraordinaire qui m'a « donné le goût » de voir les études universitaires non plus comme un simple diplôme pour être plus valorisée dans la société, mais plutôt comme un apprentissage sur la vie, sur soi-même et comme un voyage intrapersonnel. Merci tout simplement d'avoir cru en moi à un moment où je ne croyais plus en mes capacités.

Merci à mon conjoint Maxime, qui est avec moi depuis le début de cette aventure. Merci de m'avoir encouragée lorsque j'avais des doutes et des angoisses. Merci à toi de t'être occupé de notre fils tous les samedis et dimanches pendant que je devais travailler ce mémoire. Merci d'être toi, tout simplement.

Je tiens à remercier mon fils. Merci Carl de m'avoir appris l'importance de considérer chaque moment, chaque instant de la vie et de l'apprécier quelque soit la durée, l'importance de l'écoute, de comprendre, de se révéler patient, d'être empathique envers l'autre... Grâce à cela, j'ai compris l'importance de déguster chaque ligne de lecture que je pouvais faire, de lire, relire et encore relire tout en appréciant. J'ai aussi compris l'importance de prendre le temps de faire chaque phrase, chaque paragraphe. Merci aussi d'être né à un moment charnière de ma vie, qui m'a également permis de faire une pause avec la rédaction de ce mémoire et de mieux repartir ensuite.

Finalement, je tiens à remercier ma famille en France, qui même à distance était là dans les moments les plus difficiles, et m'ont permis d'achever cette recherche: ma mère Véronique,

mon père Patrice, mon beau-père Francis, ma grand-mère Yvette...merci à vous tous. Et oui, je termine ma maîtrise avec fierté et soulagement.

AVANT-PROPOS

« Vous ne pouvez faire face aux autres tant que vous n'arrivez pas à vous faire face à vous-même... » (Gérard, 1999, p.28)

Lorsque je suis venue m'installer au Québec pour y faire ma vie, j'ai pensé laisser derrière moi des craintes, des angoisses que je ne soupçonnais pas être à l'intérieur de moi depuis mon enfance. Dans un esprit d'urgence et d'impatience, j'ai commencé à travailler très vite dans le domaine des ressources humaines et du recrutement, ce qui m'a permis de me rendre compte que les individus que je recrutais ne se présentaient pas de la même manière pour l'entretien d'embauche, que je l'aurais fait moi-même. Là, mes premières interrogations se sont formées; Pourquoi ne pouvait-il pas faire comme ceci? Pourquoi à t-il insisté sur ce point? Pourquoi ne comprend-il pas ce que je lui demande?

C'est là que j'ai commencé à réaliser que chaque individu avait différentes façons de se présenter, de voir la vie, de percevoir le monde, différentes manières de s'exprimer, de réagir... Je me rappelle encore de cette phrase de ma directrice de recherche lors d'un cours de communication interpersonnelle: "il y a autant de perceptions du monde qu'il y a d'individus sur la Terre". C'est seulement maintenant que pour moi cette phrase prend tout son sens. J'ai commencé à accepter cette réalité à partir du moment où j'ai aussi accepté de faire un travail sur moi-même, de faire face à mes émotions, de les accepter.

Les opportunités de la vie ont fait en sorte que je me suis retrouvée à travailler en communication et à laisser de côté le recrutement. Grâce à cette expérience de travail, j'ai réalisé que ce domaine me plaisait et plus particulièrement celui des communications entre les employés d'une même organisation: la communication interpersonnelle. En effet, je commençais à remarquer quelques différences entre mes collègues de travail et moi. Au début, j'étais certaine que cela avait un rapport avec mon origine française, car je me disais peut-être que c'est moi qui ne comprends pas ce qu'il ou elle veut me dire. Mais c'est au fil des ans que je me suis aperçue que l'origine de chacun et chacune n'était pas la principale cause de ces tensions. Elle peut avoir un impact certain sur les communications interpersonnelles et nous le verrons dans ce mémoire, mais c'est surtout les différentes perceptions de chacun, entre autres, qui font que des tensions ou conflits peuvent survenir au

sein d'une organisation. D'autres raisons sont à l'origine de cette problématique, telle que les conditions de travail, la conciliation travail-vie de famille, les problèmes personnels, la pression en milieu de travail, l'absence de reconnaissance, la charge de travail....et d'autres raisons encore que nous énonçons dans cette recherche.

Je ne pense pas avoir la prétention d'affirmer que j'ai pu répondre à toutes mes questions, car il fallait sélectionner seulement les principales et la recherche aurait été trop longue dans le cadre d'un mémoire. Toutefois, je pense sincèrement que mon mémoire m'a apporté beaucoup sur le plan personnel. Je vois la vie d'une façon différente, car finalement tout est une affaire de perception...

Bonne lecture

Anastasia Unterner

TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iv
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
RÉSUMÉ	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Le monde des entreprises et la communication au travail	3
1.2 L'entreprise Tic-Tac: une organisation du travail selon un modèle mécaniste.....	4
1.3 La place des individus dans l'évolution du monde du travail en ce début du XXI ^e siècle.....	5
1.4 Diversité et augmentation des sources de conflits au travail.....	8
1.5 Les conséquences des conflits en milieu de travail.....	12
1.6 Les outils ou programmes de gestion de conflit.....	13
1.6.1 Le service des ressources humaines.....	13
1.6.2 Le service de communication interne.....	14
1.7 Limite des outils de gestion : un manque de prévention.....	15
1.8 Finalité de la recherche.....	17
1.9 La question de recherche.....	19
1.10 Pertinence sociale et scientifique.....	20
CHAPITRE II	
CADRE DE RÉFÉRENCE.....	22
2.1 Identification des termes clés.....	22
2.1.1 Le conflit : nature et définition.....	22
2.1.2 Approche choisie et autres termes clés de recherche.....	24
2.2 Les obstacles à une bonne communication : au niveau organisationnel.....	24
2.3 Les obstacles à une bonne communication : au niveau individuel.....	27
2.4 La communication et les relations interpersonnelles : une nécessité	29

2.5 Ce que des auteurs préconisent pour la prévention du conflit relationnel.....	31
2.5.1 Les dispositifs de prévention au sein des organisations	32
2.5.1.1 L'entreprise a son rôle à jouer	33
2.5.1.2 Les acteurs de l'interaction ont un rôle à jouer.....	36
2.5.1.2.1 Le récepteur.....	37
2.5.1.2.2 L'émetteur	40
2.6 Rappel du cadre conceptuel de la recherche.....	41
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	43
3.1 Posture épistémologique et stratégie de recherche.....	43
3.2 Rappel des dimensions à l'étude et présentation des outils d'investigation.....	45
3.2.1 Les dimensions retenues pour mener l'étude de cas.....	45
3.2.2 Les outils d'investigation sur le terrain.....	46
3.2.2.1 L'observation non-participante.....	46
3.2.2.2 Les entretiens semi-dirigés.....	47
3.2.2.3 Le journal de bord.....	48
3.3 Le terrain et les sujets de la recherche.....	48
3.3.1 L'entreprise TicTac comme terrain de recherche.....	49
3.3.2 Les sujets de la recherche.....	50
3.4. Démarche d'analyse des données et scientificité de la recherche.....	50
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION ET ANALYSE GLOBALE DES RÉSULTATS.....	52
4.1 Contexte et milieu de notre étude au moment de notre observation	52
4.2 Les sujets de notre étude.....	53
4.2.1 Gislaine: le dépassement de soi et le challenge.....	53
4.2.2 Manon: l'importance des bonnes relations de travail.....	57
4.2.3 Noémie: le besoin d'être seule et entourée à la fois.....	61
4.2.4 Caroline: le travail c'est une chose, la vie en est une autre.....	64
4.3 Bilan des différents thèmes retrouvés lors des entretiens et des observations.....	67
4.3.1 La prévention des conflits dans les interactions quotidiennes.....	68

4.3.3 Les sources d'inconfort au travail et les stratégies pour y remédier.....	84
CHAPITRE V	
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	88
5.1 Rappel des objectifs de notre recherche et de nos propositions.....	88
5.1.1 Propositions de recherches étoffées	89
5.2 Les principaux manques au sein de TicTac	89
5.2.1 La reconnaissance, le feedback.....	89
5.2.2 Culture organisationnelle, surcharge de travail, relations de travail.....	92
5.2.3 Quelques points positifs cependant.....	95
5.3 Les stratégies défensives déployées.....	96
5.3.1 La stratégie verbale au niveau de l'émetteur: différents vocabulaires.....	96
5.3.2 La stratégie individuelle au niveau du récepteur.....	99
5.3.2.1 L'écoute.....	99
5.3.2.2 Empathie, compréhension: la force de l'accueil.....	101
5.3.3 Se protéger: le dernier recours.....	102
5.3.3.1 Les défenses émotionnelles.....	102
5.3.3.2 Prendre du recul.....	103
5.3.3.3 Rationaliser: un chemin détourné de l'évitement?.....	104
CONCLUSION.....	107
ANNEXE 1	
Formulaire de consentement de l'UQAM.....	109
ANNEXE 2	
Demandes de remboursement par type de médicaments par les employés de TicTac.	111
ANNEXE 3	
Guide d'entretien.....	112
ANNEXE 4	
Grille de bord donnée aux sujets reçus en entrevue ensuite.....	114
ANNEXE 5	
La dynamique d'un épisode conflictuel.....	115
ANNEXE 6	
Cours offerts en gestion de conflits dans les université québécoises.....	116

ANNEXE 7	
Les mécanismes de défenses.....	118
ANNEXE 8	
Description de poste du spécialiste talents au sein de TicTac.....	119
ANNEXE 9	
Extrait du journal de bord en photos.....	121
ANNEXE 10	
Extrait d'un verbatim.....	122
RÉFÉRENCES.....	124

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Schéma tiré de Gareth Morgan, 1999, p.200.....	35

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux Page

4.1 Interactions quotidiennes vécues par les sujets qui visent à prévenir les conflits.....	69
4.2 Les besoins de nos sujets en milieu de travail.....	76
4.3 Les sources d'inconfort de nos sujets et leurs stratégies pour y faire face.....	84

RESUME

Depuis les dernières années la proportion de travailleurs se déclarant inapte au travail pour des problèmes de santé mentale n'a cessé de croître. Ce phénomène est d'autant plus significatif que les entreprises doivent faire face à un remplacement rapide de leur main d'œuvre. Les conséquences pouvant être dramatiques, la présente recherche s'intéresse à cette réalité sous un angle préventif. Il est campé dans ce mémoire que les conflits relationnels en milieu de travail figurent parmi les principales causes d'une mauvaise santé mentale et donc de départs anticipés du milieu de travail. Toutes les catégories d'employés sont concernées mais la recherche suivante se concentre sur les conseillères en ressources humaines d'une entreprise, qui auraient pour mission de réguler cette problématique.

Nous nous sommes intéressés aux moyens de prévention pouvant exister autour de ce phénomène mis en place par les conseillères en ressources humaines de l'entreprise TicTac. Le présent mémoire vise à identifier et comprendre quelles sont les stratégies mises en place par les conseillères en ressources humaines pour pallier ces conflits en milieu de travail, et comment ces dernières sont mises en place. Après avoir campé notre problématique, nous avons effectué une analyse exploratoire de nos résultats selon une approche qualitative et compréhensive auprès de quatre conseillères en ressources humaines. La méthode de l'entretien compréhensif semi-dirigés ainsi que l'étude de grilles de thèmes destinées aux conseillères nous ont permis de recueillir nos données, et notre journal de bord et l'observation non participante nous ont permis de compléter ces données.

Après une analyse thématique de nos données, les résultats se sont dessinés progressivement. Nous avons pu confirmer notre intuition de recherche: faire ressortir un lien entre les conflits en milieu de travail et les nombreux cas de départs des employés ou la dégradation de leur santé mentale. De plus, en observant les stratégies mises en place par les conseillères en ressources humaines pour contrer ces conflits nous avons pu établir que ces stratégies sont d'excellentes stratégies, mais ne sont pas adaptées à l'échelle de cette grande entreprise puisque les départs d'employés continuent.

Mots clés : conseillères en ressources humaines, conflits relationnels, paradoxe, prévention du conflit.

INTRODUCTION

Les conflits en milieu de travail sont devenus un sujet de préoccupation majeure au cours des dernières années. En effet, ce phénomène s'aligne de manière exponentielle avec un enjeu de taille: la santé mentale des travailleurs. Auteurs et documentation à l'appui dans ce mémoire, nous présentons ce phénomène significatif. Toutes les catégories d'employés sont concernées et même les conseillères en ressources humaines, qui pourtant ont pour mission de régler cette problématique, ne sont pas épargnées.

Cette recherche s'intéresse donc à cette réalité grandissante et se concentre surtout autour des moyens de prévention pouvant exister autour de ce phénomène. Le présent mémoire vise à identifier et comprendre quelles sont les stratégies mises en place par les conseillères en ressources humaines pour pallier ces conflits interpersonnels en milieu de travail, et comment ces dernières sont mises en place.

Notre recherche ne prétend pas offrir une généralité au niveau de ce phénomène, mais plutôt de proposer une façon d'observer les conflits interpersonnels en milieu de travail, jugés toxiques au bien-être de l'employé. Ainsi, nous nous intéressons, en profondeur, aux outils déployés par les conseillères en ressources humaines pour se protéger elles-mêmes de ce phénomène. Nous tentons de refléter le plus possible cette réalité par le biais de plusieurs entretiens individuels avec ces conseillères et finalement d'une étude de terrain pour observer leur quotidien.

La présente recherche se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre se concentre majoritairement autour du contexte général dans lequel se situe notre phénomène, puis par une logique en entonnoir, nous entrons dans le vif du sujet: mettre en lumière l'accroissement des conflits interpersonnels et leurs effets négatifs sur la santé mentale des travailleurs. Le second chapitre présente les différents concepts retenus à la suite de notre recension des écrits qui peuvent nous aider à mieux comprendre le phénomène étudié. Le troisième chapitre est consacré à notre méthodologie, à la démarche que nous privilégions pour aborder le terrain de cette étude. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des données que nous avons recueillies et les résultats, sous forme de tableaux et de portraits des sujets interrogés.

Finalement, le cinquième et dernier chapitre propose une interprétation des résultats de la recherche en relation avec nos questions de départ et à l'aide du cadre conceptuel déterminé.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans un premier temps, nous situons notre recherche dans son contexte organisationnel à partir d'une recension des écrits abordant la question de la communication dans un contexte de travail. Dans un second temps, nous exposons les différentes origines des conflits et leurs conséquences en milieu organisationnel. Nous présentons un aperçu des ressources mises en place dans les entreprises pour pallier les problèmes suscités par diverses formes de conflits inhérents à toute organisation. Finalement, nous abordons les limites de ces ressources, pour montrer la pertinence de notre recherche.

1.1 Le monde des entreprises et la communication au travail

L'intérêt pour la communication au sein des organisations est devenu majeur depuis le début du 20^{ème} siècle. Le monde change, le temps s'accélère (Aubert, 2003), les modèles organisationnels des entreprises évoluent, se modifient, les communications se transforment en conséquence à travers le temps. Le début du 20^{ème} siècle est marqué par deux visions de l'organisation où la communication y est indépendante et détachée de tous les autres services. La première est une vision hiérarchique et fonctionnaliste de l'organisation, mise en relief par l'école classique (Taylor et Fayol), où une certaine rigidité organisationnelle est mise en lumière par un organigramme, une hiérarchie, où concourent division des tâches, travail à la chaîne, programmation du travail. Ce postulat était inspiré des modèles tels que l'armée où « l'organisation devait promouvoir les valeurs de la société de l'époque : ordre, stabilité, unité de direction » (Giroux, en ligne, 1994). Vers le milieu du 20^{ème} siècle, se développe le courant des relations humaines où la dimension individuelle prend sa place peu à peu. Ainsi, « la structure organisationnelle devient orientée vers les individus et est moins formelle » (Laramée et al. 1991, p. 95), donc moins rigide. En effet, les chercheurs prennent conscience que le travailleur est un être humain ayant des besoins, des attentes, et n'est plus seulement un individu exécutant ses tâches de travail, ou encore un élément fonctionnel, un rouage de la chaîne de travail. Nous pouvons également mentionner que

les employés apportent avec eux leurs aspirations et leur vision de l'avenir, ce qui fonde les intérêts reliés à la carrière, qui peuvent être indépendants de la tâche à accomplir. Ils apportent aussi leur personnalité, leurs attitudes propres, leurs valeurs, leurs préférences, leurs croyances et leurs engagements à l'extérieur du monde du travail, permettant à ces intérêts extérieurs d'influer sur la façon dont ils se comportent à l'égard de leur tâche et de leur carrière. (Morgan, 1999, p.158)

Toutefois, dans le courant des années 1980-1990, cette dimension individuelle peine à se mettre en place et de nouveaux travaux prennent forme tels que ceux d'Henri Mintzberg, qui mettent en évidence différents modèles de structures organisationnelles s'adaptant au type de service que l'entreprise propose. Mintzberg démontre que les organisations fonctionnent et évoluent en fonction de leur taille, de l'environnement dans lequel elles se trouvent, l'âge de l'entreprise, le système technique ou le fonctionnement, le pouvoir et le contrôle externe (Grosjean et Bonneville, 2011, p. 68). Il présente une évolution de l'organisation, mais cette vision reste très mécaniste et n'englobe pas les besoins des travailleurs. Lorsqu'une information circule au sein de l'organisation, « le contenu du message est avant tout opératoire. Il est orienté vers le fonctionnement quotidien de l'organisation : il décrit la tâche à accomplir, les méthodes à utiliser, les résultats attendus. Il n'est pas ici question de sentiments ou de valeurs partagées. » (Giroux, en ligne, 1994).

1.2 L'entreprise TicTac: une organisation du travail selon un modèle mécaniste

L'organisation TicTac, selon les éléments dont nous disposons, est une entreprise qui existe depuis plus de trente ans, et semble encore ancrée dans cette période au niveau de la vision de son organisation et de sa gestion. Établie en 1976, elle compte plus de 1700 employés œuvrant dans ses unités d'exploitation et sociétés affiliées à travers le Canada. La structure organisationnelle de l'entreprise est divisée entre, à sa tête, un conseil d'administration qui compte sept membres. Directement en dessous du conseil d'administration nous retrouvons les dirigeants de l'entreprise, le sommet stratégique où sont pensées les recommandations sur les orientations de l'entreprise. Finalement, TicTac se divise en cinquante établissements différents à travers le Canada, tous dirigés par ce même sommet stratégique. Tout ceci nous

porte à envisager que si nous considérons l'organisation comme un système politique, tel que le propose Gareth Morgan (1999), alors l'entreprise TicTac fonctionnerait sur un modèle "autocratique". C'est à dire, « une organisation où le pouvoir est aux mains d'un individu ou d'un petit groupe; il est maintenu grâce à la gestion des ressources primordiales, par des droits de propriété ou de possession, par la tradition, le charisme et autres raisons d'invoquer des privilèges personnels ou de petits groupes » (Morgan, 1999, p.153). Le fait de considérer les organisations comme des systèmes politiques tel que le suggère l'auteur, nous apporte une dimension nouvelle, mais qui ne sera pas envisagée comme point central dans le cadre de notre recherche puisque nous observons les individus dans leurs activités de travail au quotidien. Toutefois, nous gardons à l'esprit cette perspective, car les individus que nous observons évoluent dans ce contexte, qui n'est autre que celui de l'organisation. En effet, la « dimension politique d'une organisation se manifeste avant tout dans les conflits et les jeux de pouvoir (...) et elle surgit dans l'organisation lorsque les gens pensent et veulent agir de façon différente », (Morgan, 1999 p.156). Rappelons que selon Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, non seulement « l'organisation cherche à façonner l'individu à un certain fonctionnement psychique adéquat, mais que l'individu cherche aussi à modifier l'organisation pour satisfaire ses exigences » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.258). C'est pourquoi nous ne pouvons ignorer la dimension organisationnelle, puisqu'elle est le cadre de l'émergence de conflits potentiels.

1.3 La place des individus dans l'évolution du monde du travail en ce début du XXI siècle.

Tout comme les organisations évoluent, les facteurs tels que l'évolution des technologies, la qualification des travailleurs qui se développent de plus en plus, le souci de concilier travail et vie de famille...entraînent des transformations dans l'approche que l'individu peut avoir face à son travail. Ainsi, des « tensions sont inhérentes à la vie au travail dans le monde occidental, à cause des contradictions latentes entre les exigences du travail et celles des loisirs...» (Morgan, 1999, p.158). Avant le travail était à la chaîne avec le modèle de Fayol et Taylor (diviser le travail, commander, coordonner), aujourd'hui le rapport au travail est différent, il est un lieu de construction de l'identité et de relations sociales pour le travailleur. Cependant, depuis la période de la révolution industrielle, les organisations sont vues comme

étant des structures devant s'adapter aux nouvelles machines. Ceci entraîne une « routinisation du travail et une bureaucratisation » (Morgan, 1999, p.15). À contrario, d'autres écoles de pensées viennent appuyer que l'organisation devient un lieu de vie important et occupe une grande place dans la vie des travailleurs. « La vie de travail ne se réduit pas à l'accomplissement des tâches, ni à l'entretien des compétences... elle est fondatrice de relations sociales... » (Borzeix et Frankael, 2001, p. 47). De plus, « le travail est une condition fondamentale de la construction positive de la santé mentale. Il permet à la personne de se définir, par un processus de construction identitaire, et de se réaliser dans ses compétences, comme il permet à la société de se produire elle-même » (Rhéaume, 2001, p.11).

Le problème aujourd'hui c'est que « nous parlons des organisations comme si elles étaient des machines et, par conséquent, nous nous attendons à ce qu'elles fonctionnent comme des machines : de façon routinière, efficace, que l'on puisse prédire... » (Morgan, 1999, p.14). Malheureusement, cette vision très mécaniste de l'organisation n'est plus adaptée à la façon dont les travailleurs envisagent leur emploi aujourd'hui. Nous observons donc une importante contradiction à ce niveau. Même si de nombreuses études ont déjà été réalisées depuis les années 1930 et ont mis en relief « l'importance des besoins d'ordre social sur les lieux du travail et la façon dont les groupes de travailleurs peuvent satisfaire ces besoins... » (Morgan, 1999, p. 33), que ce soit en passant par les études de Hawthorne, d'Elton Mayo, d'Abraham Maslow, de Chris Argyris, nous constatons toujours des problèmes de gestion des ressources humaines au sein des entreprises. Les problèmes d'ordre humain restent les mêmes depuis des années: la motivation au travail, le taux de roulement, etc.

L'organisation est un lieu de vie, où communication interpersonnelle (situation de communication entre deux ou plusieurs personnes, comportant un message et un contexte) et communication organisationnelle (« processus à travers lequel les membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes et les changements la concernant », (Kreps¹, 1990)) s'entremêlent pour pousser l'entreprise à fonctionner comme un tout, ce qui peut augmenter

¹ KREPS G., *Organizational communication : theory and practice*, New York, Longman, 1990., dans <http://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm#no3>, consulté le 1er septembre 2014.

la probabilité d'observer des conflits. On considère que les travailleurs sont générateurs d'interactions, ainsi le risque de conflits entre eux est plus probable.

Selon Nicole Giroux,

la communication (...) ne peut être formellement planifiée puisqu'elle comporte malgré la présence de routines, une grande part d'improvisation (Hawes, 1973). Cependant, le processus de conversation qui s'actualise au quotidien dans l'organisation peut être encadré, institutionnalisé dans la constitution de groupes de travail, dans la mise en place de cercles de qualité, dans l'instauration d'un mode de gestion participatif ou encore dans l'établissement d'un processus collectif de formulation stratégique. (Giroux, 1994, en ligne, p.32)

Par ailleurs, « le renforcement des relations entre individus peut entraîner des situations pathologiques (...). La communication comme relation n'est pas à l'abri de phénomènes tels que le malentendu, la manipulation... » (Giroux, 1994, en ligne). Les conflits interpersonnels ont été présents dans les organisations et le sont toujours aujourd'hui. Que l'organisation soit observée selon une approche fonctionnaliste, hiérarchique, structurante...ou aujourd'hui en réseau, ou par projet... les conflits sont toujours au cœur des problèmes des entreprises et font ressortir des enjeux de type individuel impliquant la santé mentale des travailleurs. Ces enjeux sont essentiels à considérer sachant que l'on constate une croissance très forte des épuisements professionnels. En effet, selon le journal La Presse, «il y a 15 ans, 30% des absences étaient liées à la maladie mentale. Aujourd'hui, le pourcentage se situe entre 50% et 60%. La maladie mentale est le fléau de l'heure pour les organisations en Amérique du Nord. Leur budget médicament augmente de 10% par an. Par ailleurs, les antidépresseurs sont la deuxième catégorie de médicaments la plus vendue au Québec. » (La presse, 2012). (Voir annexe 2 p. 109, où l'on peut noter que le plus haut nombre de demandes de remboursement en médicament est celui des antidépresseurs au sein de TicTac).

Si nous constatons toujours ces problèmes, il serait intéressant de se demander s'il ne faudrait pas mettre de côté l'observation de la structure organisationnelle et considérer plutôt les individus et leurs interactions quotidiennes au sein de l'entreprise. Autrement dit, nous axons notre analyse à partir des interactions des individus, tout en reconnaissant la dimension

fonctionnaliste de notre organisation. Nous commençons, en premier lieu, notre étude sur l'origine des enjeux de santé mentale des travailleurs.

1.4 Diversité et augmentation des sources de conflits au travail.

Le climat organisationnel ou climat de travail correspond à « la perception qu'ont les employés de leur milieu de travail. Cette perception est influencée par la personnalité de l'organisation. »² Il est aussi synonyme « d'ambiance » ou de « milieu » selon le dictionnaire Larousse en ligne³.

Dans un contexte de compétitivité mondiale accrue, les entreprises québécoises doivent redoubler d'efforts pour maintenir un climat de travail agréable, critère essentiel pour qu'un employé reste en poste comme le salaire et les congés. Maintenir un bon climat organisationnel est devenu une priorité des services de gestion des ressources humaines, surtout lorsque l'on constate que « les gestionnaires passent environ 80% de leur temps à contenir, éviter ou gérer les conflits entre collègues » (Cormier, 2011, introduction, p.1; Morgan, 1999, p.200). De même, selon Linda Putnam (1988) le plus important des défis est celui de gérer les conflits avec les subordonnés, les superviseurs, les pairs et les clients.

Il est également nécessaire de souligner le contexte actuel, de crise économique mondiale, qui accentue les tensions dans les entreprises, entre employeur et employés, mais aussi entre collaborateurs. Les demandes de productivité et de rendement ne cessent de croître afin de traverser cette période incertaine sans trop de perte économique, alors que les embauches diminuent pour réduire les coûts reliés aux employés. Nous assistons à un « culte de l'urgence » où tout s'accélère, où « les entreprises sont soumises à la pression des marchés financiers » (Aubert, 2003, p.24) et à leurs actionnaires et doivent donc produire plus et plus vite avec moins de ressources.

Selon un rapport effectué par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en 2011 « la croissance prévue de l'emploi pendant les dix prochaines années est plus modeste, elle

² <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/coin-gestionnaire/fiche.aspx?p=459962>, dernière consultation Août 2014.

³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/climat/16534>, dernière consultation Août 2014

devrait se limiter à la création de 316 000 postes » (Le marché du travail au Québec, Perspectives à long terme, septembre 2011, p.10). Ainsi, les journées de travail sont de plus en plus longues pour les travailleurs qui doivent assumer plus de tâches afin de combler le manque de ressources et les tensions provoquant des conflits sont de plus en plus présentes. Il s'agit pour eux « de faire toujours plus, avec moins de personne et dans le moins de temps possible ». (Aubert, 2003, p.40).

Toutes ces attentes ne sont pas sans conséquence sur la santé mentale des travailleurs et en particulier sur l'augmentation du stress au quotidien. En effet, une récente étude de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) démontre que 20% des salariés des pays de l'OCDE présentent des problèmes de santé mentale et qu'en 2020, les départs pour cause de santé mentale seront la seconde cause d'absentéisme après les maladies cardiaques (La Presse en ligne, 2012). Les travailleurs subissent de la pression au travail et s'inscrivent dans un rapport au temps qui met en avant une instantanéité de leur rendement. Les employés doivent répondre aux demandes de leurs gestionnaires le plus rapidement possible, eux-mêmes soumis à la pression des actionnaires des entreprises, dont ces derniers sont également influencés par le mouvement incertain des marchés, tel que le souligne Nicole Aubert (2003).

En 2000, une étude de Statistique Canada révèle que la source principale de stress au travail est le nombre d'heures et les exigences élevées, combiné à une volonté de la part des dirigeants d'augmenter la productivité de leur entreprise. De plus, selon la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval, les « principales motivations de consultation de la part des employés dans les programmes d'aide aux employés mis en place dans les organisations sont les conflits interpersonnels, les difficultés à communiquer, la dépression, le stress... »⁴

Dans le même registre, l'évolution des nouvelles technologies fait en sorte que les travailleurs doivent accélérer de manière proportionnelle leur cadence de travail si bien que la notion de temps se perd entièrement, tellement l'urgence est présente. En effet, aujourd'hui

⁴ Étude réalisée par la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, dans les organisations. www.cgsst.com

nous pouvons considérer que tout est instantané et les manières de communiquer le sont aussi grâce aux outils technologiques. Le problème de cette instantanéité est que les travailleurs doivent y répondre par leur manière de travailler, c'est-à-dire d'être tout aussi rapide et immédiat et ainsi subir une pression au quotidien de rendement toujours plus rapide.

Ce sont les individus – et non le temps – qui accélèrent davantage, se contractent, se compriment toujours plus pour répondre aux exigences d'une économie et d'une société qui tourne toujours à vitesse plus grande, exigent des performances toujours plus poussées et des actions toujours plus immédiates. (Aubert, 2003, p.23).

Dans le même ordre d'idée, les entreprises qui subissent la pression des marchés financiers et de l'actionnariat sont « entraînées dans une frénésie de réorganisation permanente et chaotique » (De Gaulejac, 2011, p.213). Autrement dit, ces organisations doivent gérer le changement de manière continue et permanente. Elles doivent remanier des services, licencier et embaucher du personnel, supprimer ou fusionner un service, ou encore changer de direction et ainsi changer de vision organisationnelle. Tous ces bouleversements sont des événements qui peuvent être gérés de différentes manières selon les employés. Certains peuvent résister, d'autres subir, ou encore quitter l'entreprise en cas de désaccord ou finalement souffrir sans rien dire et par la suite développer des problèmes de santé mentale et physique qui influenceront sur les relations de travail pour finalement, créer des conflits. Ainsi, les changements organisationnels peuvent aussi être classés parmi les déclencheurs de conflits relationnels en milieu de travail.

Un autre facteur d'augmentation de tensions organisationnelles est le manque de formation des dirigeants d'entreprises en gestion de conflit. En effet, en regard des universités québécoises⁵ qui forment ces gestionnaires, on constate que dans la plupart des programmes de gestion ou de management, la gestion des conflits relationnels n'est pas un cours qui est proposé dans les modules obligatoires. Ces responsables ne sont donc pas préparés, ni outillés pour faire face à l'apparition de conflits. Pour ces gestionnaires, le souci de productivité demeure essentiel et le rendement est leur principale préoccupation même si dans les faits, la gestion des conflits constitue la majorité de leur travail. Ne sachant pas comment réagir, on

⁵ Les universités dont nous parlons ici sont HEC Montréal et l'Université du Québec à Montréal (UQAM), McGill, Université Laval, Concordia, UQO. Nous proposons un tableau en annexe à ce sujet.

observe donc chez ces derniers beaucoup de réactions d'évitement, de fuite et d'ignorance du problème au lieu de le régler (Cormier, 2011; Morgan, 1999). Cependant, l'apparition de conflit n'est pas seulement causée par la non-implication des gestionnaires, mais également par les différences culturelles des employés. Cette dimension est à considérer, car, l'accroissement de la diversité culturelle (...) a pour conséquence que la population de travailleurs est plus hétérogène. « Ces distinctions qui font des individus des êtres uniques représentent d'importantes sources de conflits potentiels dans les organisations (Dana, 1990). Lorsque divers groupes sociaux doivent se partager un même espace de travail, les différences contribuent à augmenter les risques que se développent des conflits; "Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences" (Dana, 1990, p.21) », (Lemaire, 2010, p.7).

Ainsi, le mouvement des populations entre les pays qui devient de plus en plus facile entraîne indirectement un retour en force des conflits relationnels en milieu de travail. En effet, l'accroissement de la diversité culturelle au sein des entreprises québécoises fait ressortir un problème d'ethnocentrisme⁶. Les façons de faire au travail n'en sont que plus opposées, puisque liées aux normes culturelles des groupes. Par exemple, Solange Cormier (2011, p.8) mentionne que « la culture de certains groupes interdit l'expression de tout conflit » et que paradoxalement « la non-expression d'une frustration, d'une déception ou autre sentiment négatif, fait demeurer le conflit de manière latente et ne pourra que mieux "exploser" dans le cas d'un autre conflit additionnel ».

Finalement, ces constats nous amènent à penser que le temps « perdu » pour les gestionnaires à gérer ces conflits relationnels pourrait être utilisé à d'autres tâches, mais surtout réinvesti à long terme dans des programmes d'apprentissage de prévention de conflit. En effet, les conséquences que les conflits interpersonnels provoquent ne sont pas à ignorer, car « des emplois du temps trop tendus, des objectifs trop ambitieux, permettent, parfois d'obtenir de meilleurs résultats à court terme, mais ils peuvent hypothéquer l'avenir du résultat en stérilisant les relations entre les personnes » (Orgogozzo, 1991, p. 153). Autrement dit, les

⁶ Ethnocentrisme : tendance à privilégier les normes et valeurs de sa propre société pour analyser les autres sociétés, Dictionnaire Larousse en ligne

conséquences engendrées par une ignorance ou une non-prévention des conflits peuvent être importantes à plusieurs niveaux.

1.5 Les conséquences des conflits en milieu de travail

Les entreprises québécoises tentent de créer des programmes de communication interne, des règles de vie à suivre et à partager afin de favoriser de bonnes relations de travail entre leurs employés, mais surtout entre le supérieur hiérarchique et son équipe. Elles tentent aussi d'instaurer des solutions pour la gestion de conflit interne, car l'entreprise est un lieu où l'individu construit et structure son identité (Dejours, 1993). Le milieu de travail est aussi l'endroit où l'individu passe la majorité de son temps. Il est donc important de s'y sentir bien « de se sentir appartenir au monde, il est loin d'être une simple manière de gagner un salaire et d'assurer sa survie » (Boulianne, 2008, p.19).

Aujourd'hui, les relations de travail et la bonne entente entre collègues sont les éléments clés d'une productivité croissante. L'ordre des CRHA⁷ classe en troisième position les relations interpersonnelles comme facteur lié à la santé mentale des employés. Cependant, les cas de harcèlement moral sont de plus en plus fréquents et la mésentente entre collaborateurs devient une source de stress importante, entraînant une augmentation du taux d'absentéisme au travail, mais aussi du taux de « présentéisme »⁸, élément déclencheur de l'absentéisme à long terme et une baisse de la motivation et de l'estime de soi⁹.

Depuis quelques années, la dépression et l'épuisement professionnel sont devenus très présents dans les entreprises. Les cas de dépression et les problèmes de santé mentale sont devenus la principale cause d'absentéisme au travail. Ces absences à répétition ou prolongées

⁷ OCRHA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

⁸ Présentéisme : « correspond au fait d'être présent au travail sans fournir les prestations attendues, en général suite à un manque de motivation ou à une sous occupation. », Groupe Mutuel.

⁹ Powerpoint de présentation: le harcèlement psychologique au travail, parlons-en", Commission des normes du travail du Québec.

engendrent des pertes économiques et humaines pour les entreprises. Elles entraînent également un fort taux de roulement au niveau des employés, des départs, des remplacements temporaires, un financement élevé des journées de maladies prises par les employés. Ces conflits, toxiques pour l'entreprise, provoquent également une démotivation de la part des employés, une productivité décroissante pour l'organisation et surtout du stress (Keenan et Newton, 1985). En d'autres termes, « le conflit engendre du stress, des blessures, porte atteinte à l'estime de soi, brise des liens et contribue à installer un climat de méfiance » (Cormier, 2011, p.138). Finalement, le conflit influe sur la santé mentale des travailleurs. Bien qu'il puisse exister d'autres types d'impact du conflit, nous avons choisi de conserver la perspective du conflit comme ayant un impact négatif pour la suite de ce mémoire

Pour les travailleurs eux-mêmes, selon la Chaire de recherche en santé et sécurité au travail de l'Université Laval, les conséquences des conflits sur leur santé mentale peuvent être importantes et elle recense plusieurs symptômes tels que: « l'épuisement professionnel, l'anxiété, la résistance au changement, la volonté de démissionner, sentiment d'incompétence, perte de confiance en soi, culpabilité, anxiété continue, difficulté à se concentrer et à prendre des décisions... ». Tous ces signes de mauvaise santé mentale pour les travailleurs se répercutent sur l'entreprise comme nous l'avons vu précédemment, mais surtout sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs. C'est pourquoi les entreprises tentent, tant bien que mal de développer des stratégies pour contrer ces problèmes. Nous nous intéressons donc à ces mesures.

1.6 Les outils ou programmes de gestion de conflit

1.6.1 Le service des ressources humaines

Le service des ressources humaines d'une entreprise se compose typiquement du DRH (directeur des ressources humaines) et de ses conseillers. Plusieurs tâches sont exécutées par ce service telles que, entre autres, le recrutement de personnel, l'attribution des salaires, la définition des tâches pour les postes au sein de l'organisation, les relations entre les

employés, les formations et gestion des compétences pour les travailleurs, gérer le rendement des employés par rapport aux objectifs que l'entreprise se fixe.

Pour outiller la gestion des relations entre les employés, le service des ressources humaines dispose de certaines techniques. Dans le cadre de la gestion d'un conflit, le personnel des ressources humaines peut intervenir de plusieurs manières avec par exemple des rencontres pour discuter du problème en question, autrement appelées par Solange Cormier (2011, p.70 et 71) « rencontres de confrontation » ou de « collaboration » (dépendamment du type de conflit).

Finalement, la médiation est également une solution utilisée dans les entreprises par les ressources humaines. On fait appel à une tierce partie pour réguler le conflit existant et faire prendre conscience aux deux interlocuteurs, la perception qu'ils ont l'un de l'autre. Le service des ressources humaines doit, dans la plupart des cas, travailler de concert avec le service de communication interne, afin de permettre la diffusion des informations sur les programmes de gestion de conflits. Selon Yves St-Arnaud, le rôle du médiateur est « d'aider les membres d'un système interpersonnel à échanger du feedback, à concilier des divergences, à dénouer des conflits, à négocier une action commune, etc. » (St-Arnaud, 1999, p.79). Le rôle que nous retenons dans le cadre de notre recherche est le rôle de « conseiller » proposé par ce même auteur. En effet, « on exerce un rôle de conseiller lorsqu'on aide une personne ou un groupe, soit dans la recherche et l'élaboration d'une solution à un problème particulier, soit dans la recherche d'un processus qui permettra à d'autres personnes de gérer une intervention. (...). Le conseiller doit décoder la situation qu'on veut changer » (St-Arnaud, 1999, p.78).

1.6.2 Le service de communication interne

Selon notre expérience personnelle en tant que professionnelle des communications internes, les services de communication développent et conçoivent des plans de communication et des stratégies afin d'améliorer et stimuler la communication entre les employés, ainsi que leur implication au sein de l'organisation, afin qu'ils se sentent intégrés le plus possible. Elle permet aussi de maintenir une information à jour au sujet de l'organisation auprès de ses

employés. On distingue souvent l'utilisation du bulletin électronique interne, informant les employés des activités de l'entreprise, de ses résultats et de ses ambitions futures, entouré la plupart du temps par des messages clés portant sur la réussite et le rappel des valeurs qui la fondent. On retrouve aussi des affichages d'information sur des tableaux dans les couloirs de l'entreprise, un intranet où les gens peuvent communiquer entre eux et obtenir de l'information sur l'organisation ainsi que des services de messageries instantanées et des courriels. Le problème, c'est que ces efforts communicationnels ne sont pas dépourvus de tout intérêt de la part de l'entreprise et l'utilisation de ces outils ne s'inscrit pas uniquement dans une démarche humaine authentique. En effet, la communication interne au sein de l'entreprise a, dans la plupart des cas, « une visée stratégique : on donne des informations qui corroborent l'image de la direction... On ne parle pas des échecs, on ne mentionne pas les vraies interrogations. » (Orgogozzo, 1991 p.143).

Le fait de constater une présence toujours croissante des conflits relationnels au travail malgré les outils utilisés dans les entreprises nous indique à quel point les entreprises québécoises manquent de solutions et d'aide pour la prévention des conflits.

1.7 Limite des outils de gestion : un manque de prévention

Dans le cadre de nos recherches documentaires pour ce mémoire, il nous est apparu très clairement que beaucoup d'écrits scientifiques avaient pour sujet la « gestion des conflits », mais pas la « prévention des conflits » ou ce que nous pourrions appeler la gestion des conflits "en attente", autrement désigné latents. Nous nous intéressons à la signification du conflit latent lors de la présentation de notre cadre conceptuel et de ses définitions.

En effet, pourquoi devrait-on attendre que les conflits naissent au sein d'une entreprise ou d'un service? Considérer la gestion de conflit n'est-ce pas déjà admettre que le conflit est inévitable? Même si de nombreux outils et approches existent pour la gestion des relations difficiles, il serait intéressant de se demander si l'implantation d'un climat serein et préventif ne serait pas la clé d'une harmonie dans les relations interpersonnelles au travail.

Nous avons décidé d'interroger une conseillère en gestion des ressources humaines pour valider notre intuition de recherche: soit qu'aucune intervention n'était réalisée dans les entreprises québécoises en ce qui concerne la prévention des conflits. En réalité, beaucoup d'outils existent en guise de « soutien temporaire » tels que la médiation ou la plainte au supérieur hiérarchique, mais rien n'est offert aux employés afin de les outiller pour apprendre à mieux les prévenir ou les appréhender par eux-mêmes. De plus, comme Peter Senge (1991) le mentionne, il y a un manque de formation continue sur la gestion de conflit. C'est donc ce que nous avons constaté au sein de l'entreprise TicTac: aucune prévention n'est officiellement (de la part de la haute direction) mise en place.

Enfin, nous pouvons également ajouter que les outils des services de communications internes ou de ressources humaines ne sont pas forcément adaptés à tout type de public ou de cible. Involontairement, le vocabulaire utilisé n'est pas nécessairement compris de tous et destiné à tous. La simplicité dans le langage pour rejoindre un maximum de personnes ou d'employés est « ...l'une des grandes difficultés de la communication de masse. C'est là aussi que réside le plus grand malentendu entre les responsables d'entreprise et leurs employés. La plupart des responsables parlent une langue que les employés ne comprennent pas » (Orgogozo, 1988, p.81). Ainsi, des divergences communicationnelles se font ressentir, entraînant une probabilité plus forte d'observer des conflits dus à une mauvaise compréhension ou perception de ce qui est dit.

Nos recherches sur le sujet nous portent à croire que la plupart des entreprises québécoises fonctionnent selon les constats dont nous parlons plus haut. Ces entreprises fonctionnent sur un modèle structural vieillissant qui nécessite d'être réévalué, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des employés. Cependant, dans le cadre de notre recherche la piste privilégiée concerne seulement les conseillères en ressources humaines et leur manière de communiquer entre elles et envers les autres employés, incluant le supérieur hiérarchique en ressources humaines.

1.8 Finalité de la recherche

Par cette recherche nous explorons les possibilités de diminuer les conflits interpersonnels au sein d'une organisation particulière à travers le quotidien de conseillères en ressources humaines. Il s'agit de comprendre comment les conseillères en ressources humaines au sein de l'organisation TicTac agissent de manière consciente ou inconsciente face à une situation qui pourrait devenir conflictuelle. Par la suite nous proposerons à l'entreprise les pistes de réflexion émergente de cette recherche afin que TicTac puisse éventuellement revoir son organisation interne, ou identifier ce qui lui manque pour éviter d'augmenter encore plus son taux de roulement.

Cette recherche exploratoire est une analyse du climat organisationnel dans sa quotidienneté de l'entreprise TicTac, un thermomètre prenant la température à un instant T. Plus particulièrement, nous observons les interactions des conseillères en ressources humaines qui doivent maintenir un climat organisationnel favorisant l'efficacité de l'organisation tout en prenant soin des individus au sein de cette organisation. Rappelons ici que le rôle des conseillères consiste à favoriser de bonnes relations entre les employées tout en visant l'atteinte optimale des priorités de l'organisation. (voir annexe 8 page 117, point 10, 11, 12) Cette analyse permettra de manière préventive de comprendre le vécu quotidien de ces conseillères qui sont aussi des employées de TicTac. Connaître l'état émotionnel de ses employés, leur ambiance de travail et avoir un feedback à partir du bas de l'échelle est une occasion pour l'entreprise de comprendre et entendre leurs ressentis, pour mieux ensuite répondre à leurs attentes. Souvent, malheureusement, une analyse de climat organisationnel peut se faire, mais elle arrive majoritairement en réaction à un événement qui vient de se produire, et selon nous il est déjà trop tard. « En effet, trop souvent, les gestionnaires décident de faire l'analyse du climat de travail à la suite d'une problématique qui commence à être agaçante, par exemple un taux de roulement élevé (...). Une bonne analyse effectuée à temps permettra de voir graduellement les failles dans le climat organisationnel de l'entreprise et, à

Nous nous intéressons à l'entreprise TicTac afin de nous rapprocher le plus possible de notre intuition de recherche. En effet, nous pensons, au regard des nombreux départs des employés de cette entreprise, que les conflits interpersonnels "en attente" peuvent exister et que des outils de prévention ou des stratégies communicationnelles adoptées par ses conseillères en ressources humaines, pourraient permettre l'obtention d'un meilleur climat organisationnel et donc une rétention des travailleurs.

Nous tenterons de proposer notre exploration aux dirigeants de cette entreprise par la suite. Mais il ne s'agit pas de leur trouver des solutions, mais plutôt de les faire voyager au cœur de leur organisation, de leur faire comprendre le plus possible comment vivent leurs employés au quotidien?, comment abordent-ils les conflits interpersonnels?, quelles sont les stratégies quotidiennes déployées pour vivre face à ces conflits?... De plus, TicTac pourra profiter de notre regard extérieur d'observateur, puisque nous ne sommes pas membres de l'organisation. En effet, « une des règles d'or pour mener une analyse du climat organisationnel est la neutralité de la personne qui en fera l'analyse. Cette personne recueillera beaucoup de renseignements personnels et elle devra les traiter en toute objectivité et avec confidentialité »¹¹.

Avant de présenter nos questions de recherche, rappelons les dimensions que nous souhaitons mettre en lumière. Étant donné que nous souhaitons étudier les stratégies communicationnelles mises en place dans un but de prévention des conflits au travail, nous avons tendance à aborder le terrain à deux niveaux pour faciliter la compréhension de notre travail : le niveau de l'individu et le niveau de l'entreprise se rapportant à l'individu. Ainsi, nous avons choisi de conserver la dimension de **l'interaction quotidienne** qu'elle soit formelle (réunion, entretien individuel...) ou informelle (discussion spontanée ou improvisée avec un collègue...). En effet, selon Marc et Picard (2000), l'interaction est le centre de l'acte communicationnel et donc au cœur d'un conflit "en attente". Plus spécifiquement, nous avons centralisé notre attention autour des stratégies communicationnelles utilisées par les conseillères en ressources humaines. Il a été question d'identifier si leur manière de s'exprimer contribuait à provoquer des malentendus et par la suite des conflits. Nous pouvons également identifier si des marques de communication non-violente (Rosenberg, 2005,

¹¹ <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/coin-gestionnaire/fiche.aspx?p=459962> dernière consultation Août 2014

Rogers, 1998 et St-Arnaud, 2009) ressortent ou non (empathie, reformulation, écoute active, vocabulaire de sentiments, absence d'ambiguïté...)

Nous considérons également pour cette recherche, **les besoins de l'individu** en situation de travail lesquels, si non comblés, se transforment en frustration et donc participent à la création de conflit. Nous conservons les concepts de besoin de confirmation de soi au sens où l'entendent Marc et Picard (2000), c'est-à-dire que ce besoin se retrouve au cœur de l'acte communicationnel. Autrement dit, le besoin de se sentir appartenir à un groupe est primordial pour la santé mentale de l'individu en situation de travail, au sens où l'affirme Solange Cormier (2011).

Aussi dans le même ordre d'idée, nous gardons le concept de **reconnaissance et du « feedback »** qui figure parmi les besoins de l'individu en situation de travail, autant de la part de son employeur que de la part de ses collègues de travail. Le feedback ou « communication à caractère évaluatif par l'expression d'une appréciation, d'un jugement, d'une évaluation » (Revue Gestion, p.6, 1983), est essentiel. « L'absence de feedback spécifique créer un terrain fertile à l'apparition des conflits inutiles » (Solange Cormier, 2011, p.147). Finalement, nous questionnons **les sources d'inconfort au travail et les stratégies** pour y faire face mise en place par les conseillères en ressources humaines.

1.9 Questions de recherche

Nous avons réalisé une étude exploratoire des stratégies communicationnelles mises en place dans l'entreprise TicTac par les conseillères en ressources humaines, en vue de prévenir les conflits. Dans le cadre de notre recherche, plusieurs questions se sont posées, ont changé, se sont transformées, mais nous avons décidé d'arrêter notre choix sur les questions suivantes:

- Quelles sont les stratégies de communications interpersonnelles mises en place par les conseillères en ressources humaines de TicTac dans leur quotidien pour prévenir les conflits?
- Comment ces stratégies sont elles mises en place dans leur quotidien?

1.10 Pertinence sociale et scientifique

Dans une perspective sociale, la recherche que nous avons menée pourrait offrir des retombées positives pour l'entreprise TicTac. D'une part, cette recherche pourrait être un premier pas vers de nouvelles procédures de ressources humaines ou de communication interne, elle pourrait offrir une meilleure stabilité des employés et ainsi éviter un fort taux de roulement, évitant des coûts monétaires supplémentaires. Rappelons ici que même si notre recherche est centrée sur les conseillères en ressources humaines, elles demeurent elles aussi des employées de l'entreprise. Notre recherche serait donc applicable aux employés de TicTac dans sa globalité.

À plus long terme, les conseillères seraient plus productives, car ces dernières évolueraient dans un climat organisationnel satisfaisant. D'autre part, elles et les employés en général apprécieraient une meilleure qualité de vie en milieu de travail et les relations interpersonnelles n'en seraient que meilleures. Leur santé mentale serait améliorée et les départs ou absences du lieu de travail seraient diminués. Finalement employés, employeurs et organisations y trouveraient un avantage certain tout en gardant en tête « qu'il ne s'agit pas de rechercher l'harmonie à tout prix, mais de maintenir un seuil acceptable de conflits dans les rapports interpersonnels » (Cormier, 2011, p. 140). La présente recherche est un soutien à une prise de conscience pour l'entreprise TicTac, de son climat organisationnel.

Par ailleurs, notre recherche s'inscrit dans une perspective communicationnelle, car pour observer des conflits relationnels, il faut qu'il y ait interactions et ces interactions sont la représentation d'une situation de communication. Finalement, notre recherche nous permet d'apporter un nouveau point de vue sur les conflits relationnels en milieu de travail, car peu d'écrits scientifiques existent quant à la prévention des conflits. En effet, en amorçant nos recherches nous nous sommes rendu compte que de nombreux écrits portaient sur la gestion des conflits, mais peu sur la prévention. Ceci étant dit, notre mémoire n'a pas la prétention d'apporter des solutions, mais permettra une mise en lumière du climat organisationnel d'un cas pratique. Par l'observation des conseillères en ressources humaines de l'entreprise TicTac, d'une certaine manière, nous testons la "température" de son organisation d'un point de vue communicationnel et relationnel. Pour cela, nous avons besoin de l'appui de différents

auteurs afin de nous éclairer sur les phénomènes observés. Nous les présentons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II

CADRE DE RÉFÉRENCE

Le présent chapitre vise à présenter les différentes approches répertoriées dans la littérature que nous voulons approfondir pour notre recherche décrite dans le premier chapitre. Tout d'abord nous identifierons la définition de conflit, pour ensuite constater l'importance de la communication au niveau de l'individu dans ses rapports quotidiens au travail et au niveau de l'entreprise. Ensuite, nous exposerons les différents outils de prévention dans le cadre d'approches psychosociologiques de la communication pouvant agir sur les employés de l'organisation TicTac utilisés ou utilisables par les conseillères en ressources humaines qui réalise des actions communicationnelles dans leur travail.

2.1 Identification des termes clés

2.1.1 Le conflit: nature et définition

Dans son sens commun, le mot conflit désigne, une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties¹. Ce sens commun peut aussi se retrouver dans divers contextes, cependant nous centrons notre recherche plus spécifiquement autour des conflits en milieu de travail. Exposons quelques points de vue d'auteurs que nous avons pu apprécier lors de nos lectures.

D'un point de vue organisationnel, « le conflit survient chaque fois que les intérêts entrent en collision. (...) Le conflit peut être d'ordre personnel, interpersonnel ou encore se manifester entre groupes rivaux et coalitions. Il peut être inhérent à la structure de l'organisation, aux rôles, aux attitudes et aux stéréotypes ou bien survenir à propos d'une pénurie de ressources. Il peut être explicite ou implicite. Quelle qu'en soit la raison et quelle que soit la forme qu'il prend, sa source se trouve dans une divergence d'intérêts, réelle ou perçue comme telle », (Morgan, 1999, p 163).

¹ www.larousse.fr, dernière consultation en septembre 2012

Toujours ancré dans la perspective organisationnelle, nous retrouvons le point de vue de Louis R. Pondy (1967) qui propose une définition du conflit également. Selon ce dernier, « les conflits naissants dans une perspective organisationnelle forment une diversité de comportement. Sa définition comporte: des conditions antécédentes aux comportements conflictuels (rareté des ressources, différences de politiques; des états affectifs des individus en cause (stress, tension, hostilité, anxiété...); des états cognitifs de ces derniers (perceptions ou conscience du conflit); ainsi que des comportements conflictuels comme tels », (Pondy, 1967 dans Lemaire, 2010, p.25).

Le conflit peut avoir différentes natures, nous le verrons un peu plus tard, dans la section des causes du conflit. En effet, Solange Cormier (2011), distingue conflit « latent » et conflit « ouvert ». Les conflits ouverts sont « souvent spectaculaires ...et peuvent durer plusieurs années » tandis que les conflits latents sont peut être moins impressionnants, mais n'en sont pas moins intenses. Les conflits latents sont d'ailleurs également identifiés par Pondy (voir schéma en annexe A) comme des conflits toujours en suspens, comme non réglés, résultant de conflits précédents et subissant les effets de l'environnement.

Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. (Cormier, 2011, p. 7).

Les conflits interpersonnels en milieu de travail impliquent la plupart du temps trois éléments : objet, pouvoir et émotion. L'objet du conflit concerne la tâche en elle-même du travail à effectuer ou la manière dont elle est réalisée (Cormier, 2011, p.7 à 13), le pouvoir, lui concerne l'idée de contrôle de la part du supérieur hiérarchique et d'intimidation (Cormier, 2011, p.7 à 13; Morgan, 1999 p.156), mais aussi l'autonomie et l'indépendance pour les employés (éléments essentiels de leur confiance en soi). Finalement, le conflit implique de l'émotion, la plupart du temps de la colère et du mépris. C'est sur cet aspect-là que nous focalisons nos recherches tout au long de ce mémoire: la latence du conflit et l'émotion de l'individu, son expérience. En effet, la dimension affective est à considérer puisque souvent il arrive que « l'objet du conflit, bien que réel, ne soit que le symptôme d'un

fort conflit émotif...les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective, l'image de soi, l'estime de soi sont très chargés d'émotions et engendrent des réactions très fortes », (Cormier, 2011, p.13).

2.1.2 Approche choisie et autres termes clés de la recherche

La posture que nous avons choisie pour cette recherche est une approche psychosociologique de la communication. Ce type d'approche permet l'étude des comportements sociaux des individus et des groupes, de leurs interactions dans un contexte donné. Nous privilégions cette vision, car elle permet d'avoir une perspective communicationnelle à partir du quotidien des conseillères, c'est-à-dire, dans leurs interactions auprès des individus de l'organisation et également d'aborder les conflits dans une même perspective communicationnelle. En effet, le conflit relationnel émerge dans l'interaction.

Mots clés de cette recherche: la CNV ou communication non-violente, l'empathie, la congruence, la reformulation. Ces notions sont définies tout au long du mémoire.

2.2 Les obstacles à une bonne communication : le niveau organisationnel

Lorsque l'on demande aux gestionnaires pourquoi les conflits ne sont pas leur priorité, ils justifient cette attitude, dans la majorité des cas, par un emploi du temps trop chargé et préfèrent « l'éviter » (Morgan, 1999, p.200). Autrement dit, « comme barrière externe, le manque de temps est le prétexte le plus souvent invoqué pour justifier l'évitement du conflit. » (Cormier, 2011, p.7). Se résigner est aussi une manière d'éviter le conflit et de se justifier pour le non intérêt que l'on y porte. On préfère l'attribuer à des «circonstances regrettables telles que "c'est une question de personnalité", "tout le monde déteste les vérificateurs"...On considère le conflit comme un état malheureux qui, dans des circonstances plus favorables, disparaîtrait », (Morgan, 1999, p.200).

Cependant, toujours dans le même ordre d'idée « il faudra investir plus de temps pour assumer les conséquences des conflits non réglés qu'il n'en aurait fallu pour les dénouer dès

le départ » (Cormier, 2011, p.7). Le manque de temps est donc un premier obstacle à une bonne communication. Mais si nous nous intéressons de plus près à l'entreprise, d'autres facteurs sont à prendre en considération.

En effet, un élément important pour une organisation est de réussir à rassembler ses employés vers une « destinée commune » (Senge, 1991, p.25). Il faut qu'il y ait un projet commun, pour que les employés se sentent impliqués. Pour cela l'organisation doit instaurer une attitude continue qui conduira ses employés vers une volonté d'apprentissage. Malheureusement, aujourd'hui, la division en département des différents services d'entreprises ne permet pas aussi de considérer l'entreprise en tant qu'organisation et donc en un système unique où chaque employé a un rôle primordial. En effet, dans « la conversation de tous les jours comme dans le discours spécialisé, il est de plus en plus fréquent d'entendre parler de départements... » (Argyris et al. 2002 p.26). Ces divisions ne favorisent pas la discussion et créer une entreprise morcelée dont les différentes parties ne communiquent pas entre elles, les employés travaillent en « silos » et les occasions d'apprendre à connaître l'autre sont moins fréquentes.

L'absence d'une bonne circulation de l'information influe aussi sur l'état émotionnel de l'employé. En effet, si l'entreprise ne privilégie pas une communication accessible à tous, l'implication des employés s'en verra d'autant plus diminuée et leur frustration sera grandissante, ce qui contribuera à moyen et long termes à accroître la probabilité de conflits interpersonnels. Selon la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval,

il importe de favoriser une communication ouverte et transparente au sein de l'organisation. Par exemple, le fait de tenir des réunions où les travailleurs sont informés des orientations, des décisions et du fonctionnement de l'entreprise et où ces derniers ont l'opportunité d'exprimer leurs sentiments, leurs insatisfactions et de poser des questions aux dirigeants de l'entreprise et du syndicat peut faire en sorte de diminuer leur niveau d'insécurité et de tension¹³.

¹³ www.cgsst.com/fra/les-facteurs-de-risque/facteurs-de-risque-organisationnels

Finalement, l'augmentation des outils technologiques pour communiquer entre collègues est aussi un facteur de risque d'observer une communication biaisée et ne favorise pas les échanges verbaux. Les nouvelles formes de communication telles que courriels, messagerie instantanée, réseaux sociaux...ont pour mission d'augmenter la rapidité des échanges entre les travailleurs, mais finalement sont beaucoup plus sujettes à créer des malentendus et donc des conflits, car il s'agit d'une interaction qui manque d'éléments (elle est seulement écrite), tels que l'intention, les expressions, le ton, l'attitude corporelle...Chacun réceptionne le message selon son état du moment sans réellement considérer son interlocuteur (la posture adoptée ici pour notre mémoire est celle du récepteur même si certaines études intègrent l'émetteur dans des communications écrites, telles que le courriel):

You can't communicate as broad a range of information in e-mail as you can in a face-to-face meeting, or even in a telephone call. Your words come across, but all the non-verbal signals—facial expressions, eye contact, body language, tone of voice—are lost. We usually don't think about it, but we depend on those signals for information about the context of what is said; we need the signals to help us interpret the meaning beneath the words. Without them, we are often left to guess at the other person's intent."¹⁴ (Saul, 1996, p.50)

¹⁴ <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/CEM9620.pdf>, dernière consultation Août 2014

2.3 Les obstacles à « un seuil de conflits acceptable » : au niveau individuel

Le Québec est une province canadienne accueillant une immigration de plus en plus importante chaque année. La migration des populations de cultures étrangères s'inscrit dans un contexte économique incertain pour les Européens et autres, qui trouvent au Québec une économie et une qualité de vie meilleures. Même si peu sont choisis et autorisés à pénétrer le territoire (65000 demandes d'immigration en 2011 juste pour la catégorie de l'immigration économique¹⁵, contre 50 000 immigrants acceptés, toute catégorie confondue), le Québec accueille beaucoup d'étrangers, car la province a besoin de l'immigration pour pouvoir assurer la survie de son économie, en comblant de nombreux postes vacants par exemple. Cette politique d'accueil n'est pas sans conséquence pour les entreprises québécoises qui doivent s'ouvrir à des pratiques qui leur sont étrangères et faire preuve d'adaptabilité culturelle.

En effet, au Québec, c'est plus de 50 000 nouveaux arrivants qui franchissent les frontières de la province pour s'y installer (statistique de 2011 du MICC¹⁶). Ce chiffre important fait preuve d'un Québec interculturel. Ainsi, c'est peut-être pas moins de 50 000 personnes différentes de la culture québécoise qui viennent travailler dans les entreprises locales, et donc 50 000 fois plus de chances d'observer des conflits interculturels et donc interpersonnels au sein des organisations. En effet, la provenance de chaque employé est différente et il est important de considérer cet élément dans la prévention des conflits. Comme le mentionne Solange Cormier (2011), les conflits ne se règlent pas de la même manière d'une culture à une autre (ex. les Chinois n'en parlent pas). On peut donc penser que le conflit ne naît pas de la même manière selon les cultures, de même que les expressions et les mots, les attitudes non verbales peuvent créer un conflit si l'interprétation est différente au Québec. Si bien des employés étaient conscients de cela au sein des organisations, de nombreux conflits ne se formeraient pas. Autrement dit, « bien des accrochages ou des sorties

¹⁵ La catégorie de l'immigration économique inclut les travailleurs qualifiés, les immigrants investisseurs, les entrepreneurs et les travailleurs autonomes. Source <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201207/12/01-4543191-immigration-economique-quebec-ferme-la-porte.php>

¹⁶ MICC : ministère de l'Immigration et des communautés culturelles (aujourd'hui ministère de la Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion)

de route pourraient être évités si l'on tenait compte de la diversité de la provenance des codes de chacun ». (St-Arnaud, 2004, p. 28).

Chaque individu possède son interprétation et sa propre perception du monde, mais doit en être conscient le plus possible afin d'accepter que son collaborateur puisse en avoir une différente. C'est ce que Peter Senge appelle « la remise en question des modèles mentaux ». L'auteur entend par cela, les présupposés que nous pouvons avoir vis-à-vis de l'autre. Que ce soient les employés ou les organisations, ces derniers doivent faire preuve d'adaptabilité en commençant par effectuer une auto-analyse afin de comprendre leurs propres représentations.

Une seconde cause importante des conflits et plus subjective, concerne l'état émotionnel de l'employé. En effet, si l'humeur de l'employé est mauvaise, l'intensité du conflit en sera d'autant plus forte.

Si l'humeur courante influe sur notre jugement social, il y a tout lieu de croire que l'intensité de l'émotion ressentie dans une situation conflictuelle affecte notre jugement concernant l'autre personne et le conflit (...) ce que Zillman appelle un « déficit cognitif » c'est-à-dire notre incapacité à formuler des actions rationnelles et à faire attention à ce que nous pouvons dire dans ces types de situations, ce qui peut faire augmenter l'intensité du conflit (Cormier, 2011, p. 43).

L'état émotionnel de l'employé peut bien entendu découler de ce qu'il vit dans sa vie personnelle (problème familial, difficulté à la maison, problème de santé...), mais il peut provenir aussi du fait que les entreprises rendent leurs employés encore plus compétitifs entre eux. Si nous commençons par une analyse de la manière dont les employés sont payés et reçoivent leur salaire, nous pourrions percevoir déjà un modèle de compétition. Souvent, pour stimuler et rendre les employés encore plus productifs, les salaires sont versés avec une partie fixe de base et des commissions au rendement. Des tableaux de performance sont ainsi affichés dans les différents services avec les noms des employés afin de voir quel est le meilleur employé du mois (on le voit souvent dans le domaine de la vente). Cette procédure créer encore plus de rivalité entre les employés au lieu de créer un sentiment de collaboration et de travail d'équipe, et entraîne l'employé à vivre dans un état émotionnel de stress permanent pour mieux performer. Nous insisterons pour dire que cette « rivalité est un

parasite pour les relations au travail ». (Orgozzo, 1988, p. 80). Cette compétition constante entraîne également « une polarisation »:

Ce phénomène amène à tout voir en noir ou blanc, sans nuances. Évidemment, l'individu se voit comme blanc et voit l'autre comme noir. Il lui est difficile dans un conflit relationnel de percevoir avec justesse ses propres failles et les richesses de l'autre. Il est également exigeant pour lui d'interpréter le comportement de l'autre comme une tentative de collaboration et d'admettre que lui-même se trouvait du côté de la compétition, de la victoire à tout prix (Cormier, 2011, p.42).

Dans le même ordre d'idées, Morgan (1999, p.163) nous fait noter que les employés d'une organisation sont « des gens qui doivent coopérer pour accomplir une tâche commune, mais ils sont souvent en compétition quand il s'agit de ressources, du statut et de l'avancement de leur carrière. Ces aspects conflictuels des organisations sont clairement représentés dans les organigrammes qui sont à la fois un système de collaboration, puisqu'ils reflètent une subdivision rationnelle des tâches et une échelle que les gens sont motivés à escalader ». Mais le fait d'avoir une hiérarchie et une échelle à gravir vient chercher en l'humain son esprit de compétition et de défi, surtout lorsque ce dernier voit ses collègues faire de même.

2.4 La communication et les relations interpersonnelles : une nécessité

La nécessité de communiquer pour les êtres humains est un besoin incontournable. Il est essentiel pour la nature humaine d'échanger afin de se sentir exister au sein d'un groupe ou de la société et d'affirmer sa conscience de soi : « Il semble bien que, indépendamment du pur et simple échange d'informations, l'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, p. 84) » (Bourgoin, 2012, p.42). L'entreprise est un lieu de vie, un regroupement de plusieurs individus qui travaillent ensemble. Chaque employé doit se sentir exister au sein du groupe afin de tenir compte de son besoin de reconnaissance, se sentir utile au sein du groupe et de confirmer la place qu'il y occupe. Si nous observons la hiérarchie des besoins de l'individu d'Abraham Maslow¹⁷, nous distinguons sept paliers : les besoins physiologiques de bases, le

¹⁷ Psychologue né en 1908. Établit la hiérarchie des besoins dans *A theory of human motivation*, en 1943

besoin de sécurité, le besoin d'appartenance à un groupe, le besoin d'estime et de respect, de reconnaissance, la réalisation de soi, et le besoin de donner un sens à sa vie. Selon Maslow, si un des besoins n'est pas satisfait alors on peut penser que le suivant dans la pyramide ne le sera pas non plus. En effet, pour satisfaire son besoin de donner un sens à sa vie, l'individu doit tout d'abord se sentir accompli (réalisation de soi) et respecté (estime et respect), donc qu'il se sente appartenir à un groupe¹⁸.

Selon Solange Cormier, le fait de ne pas se sentir intégré dans un groupe d'individus et surtout de ne pas avoir d'échanges avec ces derniers peut avoir des conséquences sur la santé mentale de la personne, mais aussi sur ses émotions. En effet, « le conflit engendre du stress, des blessures, porte atteinte à l'estime de soi, brise des liens et contribue à installer un climat de méfiance » (Cormier, 2011 p. 138). De plus, « le besoin de communiquer et d'entretenir de bonnes relations est un vecteur essentiel à la survie sociale de l'individu » (Boulianne, 2008, p. 22-23). Dans le même ordre d'idée, c'est ce que René L'Écuyer (1997) appelle le besoin de confirmation du « soi-social »¹⁹. Il est donc très important d'entretenir de bonnes relations et surtout de maintenir des échanges communicationnels non conflictuels, si l'on souhaite se préserver et se sentir membre à part entière d'un groupe. Finalement, nous pouvons dire que comme l'affirment Marc et Picard (2000), la recherche de « confirmation de soi » est un des fondements des actes communicationnels.

Afin de combler cette quête de « confirmation de soi » et surtout faire régner un climat serein au sein des entreprises québécoises, nous proposons dans cette recherche d'adapter plusieurs outils, à la vie organisationnelle de ces entreprises, dans une visée préventive.

¹⁸ <http://www.psychologuedutravail.com/tag/pyramide-des-besoins-de-maslow/>, dernière consultation: août 2014

¹⁹ Le concept du « Soi-social », correspond à un besoin de reconnaissance aux yeux des autres, il a besoin d'exister au sein d'une communauté afin de combler un second besoin, soit l'accomplissement de soi. (René L'Écuyer, 1997, p. 259).

2.5 Ce que des auteurs préconisent pour la prévention du conflit relationnel

Plusieurs outils de prévention (nous les appelons ici outils de prévention, car ils représentent selon nous, des techniques et approches visant à améliorer la qualité de vie au travail de l'employé) pourraient être mis en place au sein des organisations québécoises afin de réduire la forte probabilité d'observer des conflits. En effet, « la prévention est la meilleure intervention » (Ury, 2000, p.139), mais il convient mieux dans un premier temps de les distinguer, à savoir si ces outils sont attribuables à la prévention elle-même ou à la gestion du conflit. Puis, dans un second temps, il s'agit de savoir si cette prévention doit être proposée par l'entreprise elle-même, l'employé ou au niveau des procédures internes (administratif).

Au sein des entreprises québécoises, la pratique de la rencontre individuelle ou de groupe est souvent exercée annuellement. C'est souvent, une fois par année que les ressources humaines décident de rencontrer les employés de l'organisation, afin de dresser un bilan. Dans le cadre de ces rencontres, les sujets abordés sont souvent centrés sur des questions salariales, ou les compétences du travailleur ou leur rendement et performances. La rencontre est souvent à sens unique, on l'appelle parfois « la rencontre pour réévaluation annuelle »²⁰, dans le cadre de laquelle la personne responsable des ressources humaines évalue l'employé.

Ces rencontres pourraient également être faites après avoir constaté un conflit ou reçu la plainte d'un conflit dans l'entreprise. Le service des ressources humaines responsable des relations entre travailleurs tente alors une résolution de conflit. Seulement, il serait intéressant de se demander pourquoi ces rencontres annuelles ou ponctuelles après un événement ne pourraient pas faire l'objet d'une fréquence plus élevée et d'une formation continue. Ces entretiens pourraient aussi être l'occasion de questionner l'employé sur ses attentes, si ses besoins semblent toujours comblés.

Parfois, ces rencontres ne suffisent pas pour gérer un conflit et l'entreprise fait souvent appel à un médiateur externe pour comprendre et réguler les conflits trop importants. Au lieu d'engager un médiateur, les entreprises pourraient investir du temps en continu avec une personne externe (consultant) ou interne (employé permanent) pour qu'elle enseigne aux employés à s'autogérer en cas de frustration ou autres sentiments causant les conflits. Ces

²⁰ Ici, le terme de « réévaluation annuelle » est employé dans son sens commun

personnes sont désignées comme « agents de changement » par Roger Tessier (1992) et visent la modification du milieu ambiant de l'organisation. Le médiateur ou « agent de changement » tiendra un rôle de traducteur de l'information et permettra aux personnes impliquées dans un conflit de le résoudre par elles-mêmes, mais avec de l'aide, soit un « rôle de conseiller » (St-Arnaud, 1999, p.78). Le médiateur désigné pourra alors s'atteler à apprendre des techniques de communication simple aux employés (telles qu'écoute active, empathie, initiation à la CNV...), effectuer des mises en situation. De plus, ce "conseiller" aide une personne ou un groupe de personnes « dans sa recherche d'élaboration d'une solution à un problème particulier, soit dans la recherche d'un processus qui permettra à d'autres personnes de gérer une intervention » par eux-mêmes (St-Arnaud, 1999, p.78).

À travers nos lectures, il apparaît que certaines techniques ou outils de prévention, utilisés dans le cadre d'une approche psychosociologique de la communication, pourraient s'avérer être efficaces pour aider les employés de façon générale à apprivoiser leurs conflits interpersonnels d'avance.

2.5.1 Les dispositifs de prévention au sein des organisations

Pour mieux réussir à aider les entreprises québécoises dans leur processus de prévention de conflit, nous distinguons les différentes parties pouvant être impliquées dans les conflits relationnels au travail.

2.5.1.1 L'entreprise a son rôle à jouer

Selon la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval, il est primordial d'assurer une bonne « circulation de l'information ». En effet, toujours selon la Chaire, une communication bien développée sur les actions de l'entreprise, les objectifs, les changements organisationnels... permet à l'employé de se sentir impliqué au sein de l'organisation et surtout de se sentir utile dans le bon déroulement des opérations de l'entreprise. Ce sentiment lui permet d'éviter les tensions et les frustrations, et surtout ménagera sa santé mentale à long terme. Cette circulation d'informations peut être réalisée

par le biais de communication écrite (courriels, lettres, affichage...) ou par des réunions de personnel (*brainstroming*, réunions, activités de sensibilisation...).

Autrement dit,

le fait de tenir des réunions où les travailleurs sont informés des orientations, des décisions et du fonctionnement de l'entreprise et où ces derniers ont l'opportunité d'exprimer leurs sentiments, leurs insatisfactions et de poser des questions aux dirigeants de l'entreprise et du syndicat peut faire en sorte de diminuer leur niveau d'insécurité et de tensions.²¹

Afin d'améliorer la qualité de la vie organisationnelle, l'entreprise doit également respecter un besoin essentiel pour ses employés, soit **la reconnaissance**. En effet, ce besoin est devenu essentiel et même un critère quant à la décision de rester en poste, devant celui de la rémunération. Un employé préférera rester au sein de l'organisation s'il reçoit de la reconnaissance, bien plus que s'il dispose seulement d'une augmentation de salaire.

La reconnaissance au travail, c'est-à-dire la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante au cours des dernières années. Il ne suffit pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu d'autres manières.²²

Le feedback ou « communication à caractère évaluatif par l'expression d'une appréciation, d'un jugement, d'une évaluation » (Revue Gestion, p.6, 1983), est une pratique permettant de diminuer la probabilité d'observer des conflits, car son but premier est de discuter et de faire prendre conscience aux employés de leurs comportements au sein de l'organisation. Il permet aussi à l'employé d'avoir un retour sur son travail et de lui permettre de se réorienter au besoin, ou tout simplement de recevoir des commentaires positifs ce qui renforce l'estime qu'il a de lui-même. « L'absence de feedback spécifique créer un terrain fertile à l'apparition des conflits inutiles » (Solange Cormier, 2011, p.147). Cette absence de reconnaissance peut

²¹ Centre d'expertise en gestion des ressources humaines : La reconnaissance au travail, une pratique riche de sens. Étude réalisée par la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc95-308.pdf>

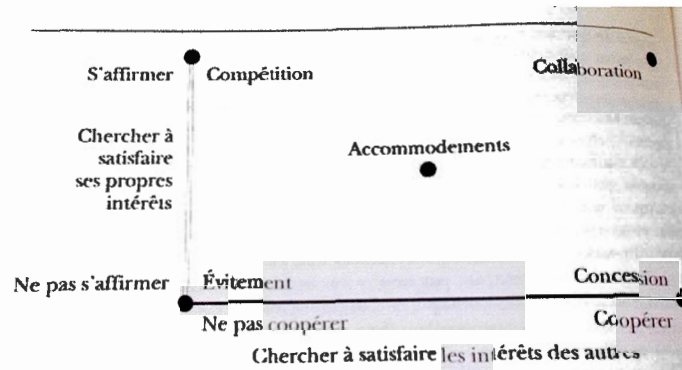
²² Centre d'expertise en gestion des ressources humaines : La reconnaissance au travail, une pratique riche de sens. Étude réalisée par la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc95-308.pdf>

également être une source de souffrance au travail lorsqu'elle est totalement inexistante, il faut donc rappeler que cette reconnaissance est une « composante essentielle de la construction identitaire » (Rhéaume, 2001, p.12). Dans le cas où on observe une absence de feedback, Morrison et Milliken (2000) parlent de « silence organisationnel ». Aussi, « la reconnaissance par autrui est productrice de sens pour le travail réalisé, ce qui répond au besoin du travailleur de s'accomplir dans son travail. « La construction du sens du travail par la reconnaissance en gratifiant le sujet par rapport à ses attentes vis-à-vis de l'accomplissement de soi (édification de l'identité dans le champ social) peut transformer la souffrance en plaisir » (Dejours, 2008, p. 236) », (Bourgoin, 2012, p.37).

Finalement, si l'individu atteint un seuil de souffrance trop important à cause de son organisation qui ne lui renvoie pas assez de reconnaissance vis-à-vis de son travail, « il va alors se défendre et adopter des stratégies individuelles ou, avec ses collègues de métiers, élaborer des stratégies collectives pour diminuer, éviter ou supprimer cette souffrance » (Rhéaume, 2001, p.12). En effet, il s'agit d'activités de « compensation ou de retrait, permettant de supporter le travail sans le remettre en cause : faire de l'exercice physique, plus de sport, pratiquer des passe-temps, prendre des congés et envisager une retraite précoce » (Rhéaume, 2001, p.14). Par ailleurs, d'autres stratégies pourront être mises en place par les individus pour pallier ces manques ou tout simplement pour agir à titre préventif de situations difficiles.

Dans le même ordre d'idées, on retrouve également cinq types de comportements dans un esprit de réactions défensives. Selon Gareth Morgan (1999, p. 200) on distingue « l'évitement » qui consisterait par exemple à ne pas s'occuper du conflit et espérer qu'il disparaisse (ce que Solange Cormier distingue également dans son introduction, l'évitement), les « *accommodements* » (chercher des ententes), la « *compétition* » (soumettre), la « *concession* » (se soumettre et obéir) et finalement la collaboration (chercher des solutions ou confronter les différends).

1. Schéma tiré de Gareth Morgan, 1999, p.200



Cependant, toutes ces réactions sont des réactions et non de la prévention. Solange Cormier propose quelques bases fondamentales dans la prévention des conflits. L'entreprise aura plus de chance d'avoir un terrain non-conflictuel si elle met en place des programmes pour développer les habiletés de chacun à gérer le conflit tout comme elle le fait pour des plans de communication ou plans stratégiques.

Toutefois, pour que le programme fonctionne, il faut d'abord que celui-ci comporte une notion « de valeurs partagées », soit que tous les employés adhèrent aux mêmes règlements de collaboration et de coopération, que chacun « ait le souci de l'autre », ou « un souci de courtoisie », « être vigilant à régler les différends mineurs et valoriser les différences individuelles ». Par la suite, le programme doit faire en sorte de mettre « l'accent sur le futur et les ressources » (ici les ressources peuvent être par exemple des objectifs d'entente à atteindre, des personnes plus à l'écoute qui pourraient être désignées comme intervenants en cas de tension), car « les conflits relationnels sont englués dans le souvenir des altercations et des indécidables passées. C'est pourquoi toute communication qui met l'accent sur l'avenir et les solutions est un outil très efficace pour la prévention des conflits inutiles et malsains ». (Cormier, 2011, p.150 à 158).

Finalement, le dernier élément important dans le cadre d'un programme de gestion de conflits est de s'assurer que les gestionnaires ou chefs d'équipe soient bien entourés eux aussi afin qu'ils transmettent correctement les valeurs de ce plan. Lorsqu'une entreprise souhaite mettre en place un programme de gestion de conflit, les gestionnaires en deviennent en quelque sorte

« les ambassadeurs », chargés de transmettre l'information aux employés ou membres de leur équipe. (Cormier, 2011, p.150 à 158).

À titre indicatif, selon la Chaire de recherche en santé et sécurité au travail de l'Université Laval, l'entreprise pourra également effectuer quelques améliorations ponctuelles sur la vie au sein de l'entreprise, par exemple, « aménager le temps de travail au besoin avec des horaires flexibles, ou aménager l'environnement physique de l'entreprise comme l'éclairage, les équipements, le nombre de personnes dans un espace, le bruit... ».

2.5.1.2 Les acteurs de l'interaction ont un rôle à jouer

Dans le cadre de nos lectures, il nous est apparu que plusieurs éléments concernaient tout d'abord le rapport que l'on observe avec son interlocuteur et la façon dont on le perçoit. Dans un deuxième temps, il est indispensable de considérer les aspects communicationnels qui concernent son propre soi.

Aussi, nous apportons une distinction pour faciliter la lecture de ce mémoire et sa compréhension. Il est essentiel de rappeler que nous ne faisons pas une distinction émetteur-récepteur comme le voulait les premiers modèles de communication telle que Shannon et Weaver entre émetteur et récepteur, sur les attitudes que chacun doit adopter pour atteindre le seuil de « communication véritable » ou de « communication précise », (Gérard, 1999, p.27).

2.5.1.2.1 Le récepteur

La plupart des gens ne s'efforcent pas d'écouter ce que les autres disent. Il a également été prouvé que les gens entendent ce qu'ils veulent bien entendre, ce qui est une forme de déni. Les grands conflits et les grands affrontements sont dus au fait que ce qui est entendu et interprété 'n'est pas nécessairement ce qui est dit. (Gérard, 1999, p.53)

Par conséquent, un des principes fondamentaux pour qu'une interaction entre deux individus fonctionne et qu'elle soit la plus vraie et authentique possible est l'écoute active (Rogers, 1998) ou élément d'une « stratégie de facilitation » (St-Arnaud, 1995, p.101). Il s'agit pour la personne qui écoute ce que son interlocuteur lui dit, d'être capable d'une attention complète, d'être là et présent dans le moment, sans que des éléments externes viennent perturber cet échange. Il n'est pas évident aujourd'hui de prêter une attention et une concentration aussi poussée envers notre émetteur, c'est une habitude naturelle, mais qui se perd. Toutefois, il vaut mieux oser dire à son interlocuteur que nous ne sommes pas totalement concentrés sur ce qu'il nous dit et remettre la conversation à plus tard, au lieu de laisser place à la frustration pour l'émetteur. Rappelons que la frustration est l'une des principales sources de déclenchement des conflits. Pour atteindre ce plein niveau d'écoute, le récepteur doit « manifester non verbalement une attitude d'écoute soit par un silence attentif, soit par des sons (hum hum, O.K, oui) qui traduisent son intérêt pour ce que l'autre dit » (St-Arnaud, 2004, p.44).

Pour continuer sur la voie de la pleine écoute, d'autres techniques peuvent s'appliquer en situation de communication pour rassurer l'émetteur de notre attention, autrement que par le silence ou des sons. Le récepteur ne doit pas s'associer seulement à un mode silencieux, il peut être un récepteur actif. À cet effet, la reformulation est le premier élément à considérer.

Elle est une manière « d'exprimer en d'autres mots ce que l'interlocuteur a dit précédemment » (St-Arnaud, 2004, p.46). Par ailleurs, « dans la reformulation, il ne s'agit nullement d'exprimer votre accord avec le contenu de ce qui est exprimé, ni de reconnaître à l'autre la pertinence de son point de vue. Vous dites seulement que vous avez compris la manière dont il perçoit, ressent et interprète certains faits sans invalider ni contester son sens de la réalité » (Cormier, 2011, p.96). Reformuler ou « paraphraser » (Rosenberg, 2005, p.

127), « vérifier ou répéter » (St-Arnaud, 2004, p. 46) permettra de confirmer et de valider que le message est bien reçu, et invitera l'émetteur à poursuivre sur sa lancée.

Des exercices pourront alors être proposés par l'entreprise, pour apprendre à ses employés l'art de la reformulation avant de répondre à son interlocuteur. « Si le message est bien reçu, la discussion se poursuit; dans le cas contraire, l'émetteur répète son message jusqu'à ce qu'il reçoive la preuve qu'il a été compris adéquatement (...) ». « Ceux qui se livrent à cet exercice expriment ordinairement leur étonnement face à la difficulté de reformuler » (St-Arnaud, 1995, p.93).

La reformulation n'est pas le seul outil de validation que le récepteur peut utiliser. En effet, ce dernier peut entreprendre de développer sa capacité à être « empathique » envers son interlocuteur, « comme s'il le percevait de l'intérieur » (Rogers, 1998, p.192).

Être empathique c'est montrer sa capacité à comprendre son interlocuteur, ce qu'il dit ou ressent. En d'autres termes, il est indispensable pour le récepteur de témoigner sa capacité à « sentir le monde privé » de l'émetteur (Rogers, 1999, p.192). Pour contribuer à ce procédé, quelques pratiques peuvent être mises en place, telles que communiquer sa compréhension de l'autre par des phrases de confirmation : « je comprends, j'entends ce que tu me dis, je ressens bien que tu... », ou encore mettre en place un système de « décodage empathique » chez le récepteur où ce dernier peut se poser des questions pendant que son interlocuteur parle : Qu'est-ce qu'il vit en mode rationnel? Qu'est-ce qu'il vit en mode affectif? Que veut-il me communiquer? (St-Arnaud, 1995, p.96). Il ne faut pas oublier non plus que « le ton de la voix montre notre parfaite capacité à partager les sentiments de l'autre » (Rogers, 1999, p.193).

La manifestation de l'empathie en communication non-violente est aussi une façon de laisser s'exprimer l'émetteur sur ses besoins, plutôt que « de tourner notre attention sur les solutions ou les demandes de réconfort. En cherchant à répondre trop vite aux éventuelles demandes des autres, nous risquons de ne pas réussir à leur montrer que nous nous intéressons sincèrement à leurs sentiments et à leurs besoins » (Rosenberg, 2005, p. 134). Ainsi, par cette pratique, son besoin d'être compris, d'estime, de respect par les autres est comblé et lui permettra de sentir un meilleur accomplissement personnel, sa santé mentale n'en sera que meilleure et ses tensions et frustrations causant le conflit seront nettement diminuées.

Finalement, en plus de reformuler ou de tenter de comprendre, il convient de mentionner que « dans un conflit relationnel, chaque membre du groupe détient sa propre vision de la réalité, à travers la singularité de ses propres besoins et de ses propres émotions. » (Cormier, 2011, p.29). Sachant cela, il est donc nécessaire de ne pas juger son interlocuteur et de l'accepter tel qu'il est, avec ses sentiments positifs comme ses sentiments négatifs. Il s'agit de porter une attention « chaleureuse » à l'émetteur, d'entrer dans un mode de « considération positive inconditionnelle » (Rogers, 1998, p.192). Autrement dit, il s'agit de signifier pour le récepteur « je vous porte attention » et non pas « je vous porte attention à condition que vous vous comportiez de telle ou telle manière » (Rogers, 1998, p.192). De cette manière, l'émetteur se sentira compris ce qui entraînera un sentiment de satisfaction envers l'échange qu'il aura eu avec son collaborateur ou son gestionnaire. « Une fois que la personne se sent comprise, accueillie, acceptée comme elle est, alors il se produit un débit plus libre de ses sentiments ». (Rogers, 1998, p. 88).

Malgré les efforts de prévention à fournir de la part du récepteur, il est clair que l'émetteur peut également être outillé vers une communication et un échange authentique sans conflit. En effet, avant d'être capable d'écouter les autres, il convient avant tout de « s'écouter soi-même », car « vous ne pouvez faire face aux autres tant que vous n'arrivez pas à vous faire face à vous-même » (Gérard, 1999, p.28).

2.5.1.2.2 L'émetteur

L'émetteur a un rôle tout aussi essentiel à jouer lorsqu'il s'agit d'interagir dans une situation de communication au travail. Lorsque nous parlons, nous avons souvent l'impression que ce que nous exprimons est clair, mais ce n'est pas le cas à chaque fois. Afin de s'assurer le plus possible de bien faire passer le message, et que ce dernier ne suscite pas de réactions négatives engendrant un conflit, l'émetteur doit appliquer un des principes fondamentaux de la communication non-violente (CNV) soit de « développer un vocabulaire de sentiments » (Rosenberg 2005, p.65). Cette façon de parler est une habileté difficile à développer, selon les entretiens du psychologue Carl R. Rogers avec ses patients. En effet, beaucoup de personnes se retrouvent à parler de leurs sentiments comme s'ils parlaient d'objets et « les problèmes sont perçus comme extérieurs à soi » (Rogers, 1998. p. 88). Il est donc essentiel de développer des exercices de pratiques ou de mises en situation, où les employés apprendront à parler en « je » de leurs sentiments. (Je me sens frustré, je suis admiratif, je suis déçue...). Exprimer ses sentiments en CNV est une base essentielle.

En développant un vocabulaire affectif qui nous permet de décrire clairement et précisément nos émotions, nous pouvons établir plus facilement un lien avec les autres. Montrer sa vulnérabilité en exprimant nos sentiments peut contribuer à résoudre des conflits. La CNV distingue les sentiments réels des mots décrivant des pensées, des jugements et des interprétations (Rosenberg, 2005, p. 69).

Dans le même ordre d'idée, l'émetteur en situation de travail ne doit pas oublier de lui témoigner de la reconnaissance, peu importe si l'émetteur est un collègue ou un gestionnaire. Toutefois, il est essentiel qu'il s'agisse d'une reconnaissance véritable « sans rien attendre en retour » (Rosenberg, 2005, p. 230) et pas seulement dans le but d'obtenir quelque chose plus tard de la part de l'interlocuteur. En CNV, le remerciement doit comporter trois éléments : « les actes concrets qui ont contribué à notre bien-être, les besoins que ces actes ont satisfaits chez nous et finalement le sentiment de plaisir né de la satisfaction de ces besoins ». Autrement dit, « voici ce que tu as fait...voici ce que je ressens et voici le besoin qui chez moi a été satisfait » (Rosenberg. 2005, p.231). Il faut cependant demeurer conscient que ces apprentissages ne seront pas rapides à faire dans les entreprises québécoises. En effet, un sondage Crop de 1999 démontre que « 31 % des employés de la fonction publique fédérale et

47 % de ceux de la région de Québec ne félicitent leurs collègues de travail que parfois, rarement ou jamais ».

Finalement, l'émetteur emploiera plutôt un langage accessible pour s'assurer que son récepteur le comprenne. Il doit être simple dès le départ dans ses intentions, le contenu de son information et surtout dans son introduction. En effet, « un discours clair et précis, une approche directe et limpide produisent un meilleur résultat que des insinuations ou un discours ambigu, qui se prêtent à de nombreuses interprétations » (St-Arnaud, 1995, p. 106).

Nous retenons pour notre recherche autant la position de l'émetteur que celle du récepteur, car nous avons observé chaque interaction entre les conseillères en ressources humaines comme un système. À tour de rôle, les acteurs de l'interaction sont émetteurs puis récepteurs. Finalement, avant de présenter notre prochain chapitre concernant la méthodologie que nous avons utilisée, il est important de mentionner que nous avons réalisé notre étude en conservant la perspective de la communication non-violente et ses multiples outils (écoute active, reformulation, empathie...) comme piste d'amélioration future.

En terminant ce chapitre, nous spécifions le cadre conceptuel qui nous guidera pour la suite de la recherche.

2.6 Rappel du cadre conceptuel de la recherche

En terminant ce chapitre, nous spécifions de nouveau le cadre conceptuel qui nous guide pour la suite de la recherche. Nos dimensions de départ, étaient : la dimension de **l'interaction quotidienne** qu'elle soit formelle (réunion, entretien individuel...) ou informelle (discussion spontanée ou improvisée avec un collègue), **les besoins de l'individu** en situation de travail lesquels se transforment en frustration et donc participe à la création de conflits si non comblés, le concept de **reconnaissance** (feedback) qui figure parmi les besoins de l'individu en situation de travail, **les sources d'inconfort au travail et les stratégies** pour y faire face.

Finalement, nous rappelons que notre objectif est d'étudier les stratégies communicationnelles mises en place par les conseillères en ressources humaines dans un but de prévention de conflit. Nous aurions tendance à traiter cet objectif à partir de deux niveaux pour faciliter la compréhension de notre travail : le niveau de l'individu et le niveau de l'entreprise se rapportant à l'individu. Nous séparons seulement émetteur et récepteur dans notre texte pour faciliter la lecture, mais pas pour notre recherche. En effet, à la suite de la recension des écrits, nous campons ces dimensions initiales dans un cadre conceptuel plus large où la communication interpersonnelle est centrale. Ce cadre repose sur une perspective écosystémique de la communication interpersonnelle, c'est-à-dire, que : « l'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'informations depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par un modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée » (Varela, 1989, p.115). Ainsi, dans **toute interaction**, les partenaires (**émetteur et récepteur**) ont des effets l'un sur l'autre et également sur l'évolution de la relation qui émerge entre eux. (Brouillet, 2000, Cormier, 1995, Marc et Picard, 2008) Cette vision dynamique de l'interaction est le lieu d'expression possible de **stratégies défensives** (schéma de Gareth Morgan) et aussi, de **stratégies satisfaisantes** (écoute active, reformulation, empathie et feedbacks, (Rosenberg 2005, Cormier, 1995).

Nous rappelons nos questions de recherche :

- Quelles sont les stratégies de communications interpersonnelles mises en place par les conseillères en ressources humaines de TicTac dans leur quotidien pour prévenir les conflits?
- Comment ces stratégies sont-elles mises en place dans leur quotidien?

Pour répondre à ces questions, poursuivons notre mémoire. Le prochain chapitre présente le cadre méthodologique que nous avons privilégié pour aborder notre terrain TicTac.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous proposons la stratégie de recherche pour aborder notre terrain. D'abord, nous présentons notre posture épistémologique et la stratégie de recherche privilégiée. Ensuite, nous précisons les dimensions étudiées et la démarche d'analyse choisie, les outils de cueillette d'information et finalement les critères pour assurer la crédibilité des résultats.

3.1 Posture épistémologique et stratégie de recherche

Ce projet s'inscrit dans une posture épistémologique de type phénoménologique. La phénoménologie consiste à baser son observation sur l'expérience sans a priori, ni présupposés sur la situation observée. En effet, « l'idée maîtresse de la phénoménologie consiste à effectuer un retour à l'expérience elle-même en s'abstenant de toute interprétation trop rapide du monde... » (Kunzmann et al, 1993, p. 193). Elle est une science des phénomènes qui permet de comprendre le sens et signification des expériences vécues par les sujets. Dans une perspective phénoménologique, nous ne cherchons pas à produire une connaissance objective et quantifiable, au contraire, nous tentons de demeurer dans une démarche compréhensive des individus et de faire ressortir des liens entre théorie et pratique. Notre recherche est axée sur le vécu des employés, leurs sentiments et leurs émotions dont ils font l'expérience au quotidien en milieu de travail.

Plus précisément, nous souhaitons comprendre et analyser les différents contextes interpersonnels vécus en milieu de travail, leur nature, et faire ressortir les stratégies mises en place par les conseillères en ressources humaines de l'entreprise Tic Tac pour prévenir une situation qui pourrait se transformer en conflit. Secondairement, notre démarche de recherche vise aussi à mettre en lumière la perception qu'ont les employés de leur organisation.

Nous orientons notre regard vers l'expérience vécue par les employés d'une organisation lors de conflits relationnels latents en milieu de travail. Pour cela nous inscrivons notre recherche

Nous orientons notre regard vers l'expérience vécue par les employés d'une organisation lors de conflits relationnels latents en milieu de travail. Pour cela nous inscrivons notre recherche dans une démarche qualitative afin de mieux cerner ce que ressentent les travailleurs. Notre mémoire se présente sous forme d'une étude de cas. Il est important de savoir que pour réaliser une étude de cas, le chercheur doit, selon Gagnon (2005; p.56): « acquérir une bonne connaissance de la dynamique du milieu »²³. C'est pourquoi l'observation non-participante (observer sans prendre part à la vie de l'organisation) nous a semblé être la meilleure option. Aussi, cette observation nous a permis de comprendre et d'appivoiser l'environnement dans lequel les employés évoluent. Cela a également permis de mieux cerner et comprendre ce dont ils parlaient lors de nos entretiens avec eux.

L'étude de cas qualitative s'inscrit dans la foulée des travaux de recherche qui tentent de cerner un phénomène complexe dans sa dynamique concrète et comme le disait Mintzberg « quand on veut étudier la migration des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut en observer quelques-uns de près », (Giordano, 2003, p.43). L'étude de cas a trois avantages en lien avec la présente recherche : d'une part, elle permet une analyse en profondeur du phénomène étudié qu'est le conflit latent dans son contexte quotidien; d'autre part, elle donne accès à une certaine temporalité de l'expérience étudiée et assure une validité par le biais des propos des sujets sur la réalité à l'étude.

Par ailleurs, notre étude de cas s'est construite autour du récit de vie. « Selon Bertaux (2005), « il y a récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue » (p. 6) et plus particulièrement en sciences sociales, « le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur [...] demande à une personne ci-après dénommée "sujet", de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (p. 6) ».²⁴ Nous avons axé donc cette expérience autour de leur qualité de vie au travail, de leur

²³ Dans Boyer Anne-Marie, 2006, *L'après-conflit collectif, une réalité relationnelle oubliée*, Mémoire de maîtrise.

²⁴ Dans Bourgoin Mélissa, 2010, *Les stratégies de communication interpersonnelles des femmes cadres intermédiaires en centre hospitalier en contexte de conciliation travail-vie personnelle*, Projet de mémoire de maîtrise.

qualité de communication entre collègues, de leurs conflits éventuels, ainsi que de leur expérience de reconnaissance au travail...(annexe 3). Les entretiens, nous le verrons plus bas, ont été semi-dirigés et ne comportaient que des thèmes pour laisser le sujet s'exprimer le plus possible. En effet, « la démarche qui se met alors en place (avec une collecte de données par récit de vie), comme l'indique Bertaux (1980), s'apparente beaucoup plus à celles des anthropologues de terrain qu'à celle des sociologues utilisant en priorité des enquêtes par questionnaires », (Boutin, 2007, p. 42).

3.2. Rappel des dimensions à l'étude et présentation des outils d'investigation

3.2.1. Les dimensions retenues pour mener l'étude de cas

Rappelons que nous avons déterminé **l'interaction quotidienne** comme notre première dimension, qu'elle soit formelle (réunion, entretien individuel...) ou informelle (discussion spontanée ou improvisée avec un collègue), puis **les besoins de l'individu**, le concept de **reconnaissance** (feedback) qui figure parmi les besoins de l'individu en situation de travail et **les sources d'inconfort au travail et les stratégies** pour y faire face.

Dans **toute interaction**, les partenaires (**émetteur et récepteur**) ont des effets l'un sur l'autre et également sur l'évolution de la relation. L'interaction est le lieu d'expression possible **de stratégies défensives** et aussi, de **stratégies satisfaisantes** et c'est ce que nous souhaitons mettre en lumière.

3.2.2. Les outils d'investigation sur le terrain

3.2.2.1 L'observation non-participante

Dans un premier temps, pour mener cette observation non-participante au sein de l'entreprise, nous avons circulé dans les différents services des ressources humaines (service de paie, recrutement, relations de travail, administratif...). En effet, « l'étude de cas suppose que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (étude de documents, entretiens, observations, etc.). Ces données d'origines diverses servent à construire le cas qui sera analysé en fonction d'une problématique particulière » (Hamel et al 1991 dans Y. Giordano, 2003, p. 45). C'est ce que nous avons effectué durant nos deux semaines d'observation: collecter un maximum d'éléments provenant de différents supports au sein du service des ressources humaines.

Toutefois, il a fallu être vigilant quant à la possible modification des données avec notre venue sur le terrain. Il nous a fallu être le plus concentrée possible et discrète, pour recueillir les données telles qu'elles se présentaient à nous. En effet, selon Werner Heisenberg : il s'agit du principe « d'incertitude ou d'indétermination », c'est-à-dire, il faut garder à l'esprit que le phénomène observé peut être modifié par l'observation elle-même.²⁵ Ainsi, pour remédier à ce phénomène, nous nous sommes transformés en "enquêteur" ou ethnographe²⁶, nous avons tenu un journal de bord pour y inscrire nos observations et être le plus proche de la réalité observée. L'observation nous a permis de comprendre les habitudes et les manières de fonctionner des employés à travers l'organisation, d'observer comment est perçue la stratégie de communication interne actuellement en place.

²⁵ <http://www.cnrs.fr/sciencespour tous/abecedaire/pages/heisenberg.htm>, consulté en août 2014

²⁶ L'ethnographie c'est « l'étude des sociétés, sur le terrain, au plus près des habitants, des modes de vie et des relations que les hommes et les clans tissent, des croyances qu'ils partagent, des manifestations culturelles qui les réunissent, » dans <http://www.museum.agropolis.fr/pages/savoirs/dilutionculturelle/anthropo.pdf>.

3.2.2.2 Les entretiens semi-dirigés

Nos entretiens ont été des entretiens de type compréhensif afin de s'adapter à la stratégie narrative et nous avons ainsi procédé en élaborant une grille comportant des thèmes. Les entretiens semi-dirigés que nous avons menés reposaient sur une liste des questions à aborder. « Ils [les thèmes] sont repris dans un guide d'entretien qui permet à l'intervieweur de ne rien oublier et ainsi de traiter tous les thèmes prévus avec toutes les personnes interviewées. L'ordre (prévu) dans lequel les thèmes sont abordés ne doit pas forcément être respecté et dépend de la dynamique et du déroulement de chaque entretien [...] En principe, on débute toujours par la même question pour tous les entretiens et on clôture l'entretien de façon semblable», (Derèze, 2009, p.110).

Sur les heures de pause du midi ou pendant les heures de travail, nous avons mené des entretiens individuels afin de mieux comprendre ce que vivent les employés, et donc les conseillères en ressources humaines, dans leur quotidien. Au départ, nous nous étions fixé un objectif de dix conseillères à interroger, mais par la suite nous avons décidé de ne travailler qu'avec seulement quatre conseillères. Nous avons réalisé cela lors de nos premiers entretiens, car il fallait installer une relation de confiance qui prenait du temps à se mettre en place. Si nous voulions travailler en profondeur, il fallait privilégier la qualité et non le nombre, comme dans toute recherche de type qualitatif.

Au début de chaque premier entretien, nous avons amorcé la discussion avec des sujets brise-glace, de l'humour, afin que nos sujets se sentent en confiance. Pendant les entretiens individuels, il a été essentiel pour nous de montrer aux employés notre implication et notre compréhension de leur vécu quotidien, notre empathie, de leurs difficultés afin qu'ils se confient plus facilement, tout en gardant à l'esprit de suivre une grille d'entrevue que nous avons élaborée au préalable, mais qui comportait seulement des thèmes généraux, afin de permettre d'entrer dans un processus de discussion et de conversation avec nos sujets. En effet, « l'enquêteur doit se sentir mobilisé, pour essayer d'aller toujours plus en profondeur » (Kaufmann, 2004, p. 48). La personne en entrevue devra se sentir en confiance afin qu'elle ne se sente pas coupable de se confier vis-à-vis de son employeur, dans le cas où cette dernière devrait faire part d'une insatisfaction au travail.

Finalement, nous avons réalisé deux entretiens d'une heure pour chaque individu en laissant une semaine d'intervalle entre les deux moments. Cela nous a permis de pouvoir relire notre premier entretien et de mieux nous préparer pour le second: de faire un retour sur le premier entretien afin d'approfondir encore plus les thèmes que nous avons déjà abordés. Pour les sujets, cela leur a permis d'être plus à l'aise la seconde fois, et d'entrer directement dans le vif du sujet avec eux. Cela leur a permis un retour réflexif sur l'entretien premier en leur posant des questions telles que : y a-t-il quelque chose dont nous n'avons pas parlé la dernière fois que vous aimeriez ajouter? Comment avez-vous aimé notre premier entretien? (annexes 3 et 4).

3.2.2.3 Le journal de bord

« Selon Baribeau (2005), le but du journal de bord du chercheur est de « se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre » (p. 112)», (Bourgoin, 2012, p.60). Nous avons décidé de tenir un journal de bord tout au long de notre observation. Il a été notre compagnon de ce voyage aussi bien pendant nos observations que pour rassembler rapidement nos impressions suite aux entretiens, ou encore, pour prendre de la distance avec le terrain. Au départ, nous avons divisé notre journal de bord en trois parties: les notes méthodologiques (lieu de l'observation, relation entre nous et les observés), les notes descriptives (tout ce que l'on observe que ce soit gestes, paroles, date, heure...) et les notes analytiques (les liens que nous pouvons faire, c'est le début de l'analyse). Par la suite, nous avons privilégié de noter tout ce qu'il se passait, y compris le positionnement physique des sujets et lieux, nos ressentis... sans aucune distinction. Nous avons très peur de manquer un détail qui pourrait faire toute la différence dans notre analyse par la suite, (annexe 9).

Nous avons également décidé d'offrir une grille de bord à nos sujets, afin qu'ils puissent écrire leurs ressentis ou autres éléments qui leur semblaient importants de noter vis-à-vis des thèmes que nous avons sélectionnés pour eux (annexe 4). Dans certains cas, lors du second entretien, cela nous a permis de partir d'une base pour amorcer la conversation avec nos

sujets. Cela a également permis qu'il mentionne un point qu'ils auraient pu avoir oublié ou peur de dire, ou encore ne pas savoir comment le dire.

3.3. Le terrain et les sujets de la recherche

3.3.1. L'entreprise TicTac comme terrain de recherche

Selon les informations du site Internet de l'entreprise, l'entreprise choisie est un chef de file des fournisseurs de solutions dans le domaine des technologies de l'information au Canada depuis plus de trente ans. Établie en 1976, elle compte plus de 1700 employés œuvrant dans ses unités d'exploitation et sociétés affiliées à travers le Canada qui produisent des revenus annuels combinés de plus de 500 millions \$.

La structure organisationnelle de l'entreprise est divisée entre, à sa tête, un conseil d'administration qui compte sept membres. Directement en dessous du conseil d'administration les dirigeants de l'entreprise, le sommet stratégique où sont pensées les recommandations sur les orientations de l'entreprise. Finalement, sa structure se divise en cinquante établissements différents à travers le Canada.

La collecte des données s'est effectuée auprès des employés de l'entreprise TicTac, au sein du service des ressources humaines. Au début de notre projet, nous avons pris contact de manière informelle auprès du vice-président des ressources humaines de l'entreprise et ce dernier acceptait une collaboration. Il nous a fallu aussi établir une première rencontre d'introduction afin de mieux comprendre, comment fonctionnait la structure organisationnelle de l'entreprise avec des éléments plus approfondis que ceux trouvés sur leur site Internet. Il a fallu aussi tenir compte de TicTac afin d'analyser la situation économique de l'entreprise pour comprendre dans quelle posture elle se place par rapport à ses choix stratégiques de communication. Lors de cette collecte de données, il a fallu tenir compte de plusieurs éléments qui auraient pu influencer la recherche.

Le premier élément important était d'obtenir l'autorisation des employés, par un formulaire de consentement signé, nous autorisant à leur poser plusieurs questions qui pourraient aussi intervenir dans la sphère privée de leurs émotions. Nous n'avons pas manqué de leur mentionner que nous respecterions l'anonymat de leur réponse. Aussi, il a fallu prévoir des

ressources vers qui les renvoyer si lors d'un entretien les personnes nous révélaient des éléments de nature personnelle. C'est ainsi que les conseillères en ressources humaines elles-mêmes, m'ont rassurée en me mentionnant la présence d'un service d'aide à l'employé, pour tout type de problème: le PAE (programme d'aide aux employés).

Aussi, pour faciliter notre recherche, nous avons organisé nos entretiens sur les heures de déjeuner des employés afin de ne pas (ou peu) perturber le fonctionnement de l'entreprise. Ceci étant dit, les conseillères en ressources humaines qui étaient nos sujets, se sont rendues disponibles pendant leurs heures de travail.

3.3.2. Les sujets de la recherche

Notre échantillon de sujets est plus petit et moins important que si nous avions été dans une approche quantitative, mais le but de notre recherche n'est pas de faire émerger des résultats, mais plutôt de mettre en lumière une réalité, de comprendre, d'aller au cœur du phénomène.

Nous avons sélectionné quatre conseillères en ressources humaines: Gislaine, Manon, Noémie et Caroline. Il n'y avait pas de profil de sujet prédéterminé au début de la recherche. La sélection s'est effectuée naturellement lorsque nous nous sommes rendus sur place. Nous tentons, dans les chapitres suivants, de comprendre comment est perçue par ces dernières, la vie de l'organisation, quelles stratégies elles adoptent pour faire face à des inconforts au travail.

3.4. Démarche d'analyse des données et scientificité de la recherche

Afin de mieux cibler notre recherche et ainsi présenter une interprétation des résultats dans le chapitre final, nous avons effectué une analyse de nos données en nous inspirant de Kaufman (1996), de Bertaux (2005) et de l'analyse qualitative de Pierre Mongeau (2011) pour le codage.

Dans un premier temps, nous avons relu notre journal de bord à plusieurs reprises et surligné les passages qui nous faisaient écho. Nous avons pris du recul et repensé ainsi à nos observations quotidiennes. Nous nous sommes concentrés sur nos entretiens dans un second temps. Nous avons écouté à plusieurs reprises les enregistrements que nous avons effectués. Ensuite, nous avons retranscrit le plus exactement possible, les entretiens audios sur papier. Ainsi, nous avons obtenu des verbatims. Une fois sur papier, la lecture était plus aisée et nous avons commencé par faire une première lecture flottante de notre entretien, puis une seconde et encore une autre... À chaque lecture, nous utilisons un crayon de couleur différente pour surligner les passages qui nous faisaient penser à des idées ou commençaient à faire ressortir des premiers liens. Nous avons entrepris un codage de nos données, c'est-à-dire « une procédure qui consiste à associer une étiquette (thème, code, mot clé...) aux unités de signification en fonction d'une caractéristique observée au sein de l'unité », (Mongeau, 2011, p. 104).

Par la suite, nous avons regroupé les éléments qui pouvaient être rassemblés sous un même thème ou une même idée, que ce soit au niveau des entretiens ou au niveau de notre journal de bord. « Cette opération correspond à la thématization du corpus. Elle rend la manipulation et la représentation des données beaucoup plus facile, et favorise leur éventuelle schématisation... » (Mongeau, 2011, p. 104). Ainsi, grâce à cette démarche nous sommes parvenus à extraire des thèmes qui émergeaient de nos données. C'est ce que nous avons décidé de regrouper dans des tableaux pour faciliter notre analyse, que nous présentons à la page 66 de ce mémoire. Chaque thème est divisé par ligne.

À la fin de ces processus de découpage et assemblage de nos données nous avons abordé l'interprétation de nos résultats (chapitre 5), « étape essentielle pour « mettre en relief différents enjeux qui traversent la production de connaissance sur un objet donné » (Desmarais, 2009, p. 384), » (Bourgoin, 2006, p.63). Mais avant tout, présentons nos résultats dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE GLOBALE DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, nous présentons les entrevues menées avec nos sujets d'étude. Mais avant tout, nous exposons le contexte de travail dans lequel nous nous trouvions pour faire ces entrevues avant de détailler les portraits de nos sujets. Ensuite, nous comparons les informations que nous avons reçues pendant ces rencontres. Nous avons effectué sept entrevues et interrogé quatre conseillères en ressources humaines de l'entreprise. Une des conseillères partant en congé maternité, nous n'avons pu effectuer qu'une seule entrevue avec elle. L'anonymat de ces individus est assuré par des prénoms fictifs et les personnes citées lors des entrevues sont identifiées par des lettres.

4.1 Contexte et milieu de notre étude au moment de notre observation

Rappelons que l'entreprise TicTac est une entreprise fournissant des solutions dans le domaine des technologies de l'information au Canada depuis plus de trente ans. Établie en 1976, elle compte plus de 1700 employés œuvrant dans ses unités d'exploitation et sociétés affiliées à travers le Canada qui produisent des revenus annuels combinés de plus de 500 millions \$. L'étude de cas, nous permet d'observer et de comprendre le contexte dans lequel nous nous situons. C'est une approche « contextualisante », car « elle fournit aussi beaucoup d'éléments d'informations concernant les circonstances dans lesquelles se produisent les phénomènes observés (...) permettant ainsi de mieux comprendre l'évolution du contexte dans lequel s'insère la firme » (Giordano, 2003, p.45-46). Nous pensons que nous avons eu de la facilité à nous intégrer au sein de l'entreprise grâce à notre relation interne qui a amené à l'entrée sur le terrain.

Il est aussi important de mentionner que lors de notre étude de terrain, le vice-président des ressources humaines était absent pendant deux semaines, car il était malade. Nous pensons que ce contexte a également facilité notre étude, que cela a permis aux conseillères en ressources humaines de se libérer et de se confier un peu plus lors de nos entrevues. Dans le même ordre d'idées, le fait que notre observation était surtout basée sur le service des ressources humaines ceci nous a permis de bénéficier d'un meilleur accueil que si cela avait été une observation au sein de l'usine par exemple. En effet, le rôle des ressources humaines

est d'assurer le bon fonctionnement des activités de l'entreprise à travers les relations entre les membres du personnel.

Finalement, il est essentiel d'attirer l'attention sur le contexte qui a changé au cours de notre période d'observation. En effet, durant la deuxième semaine, nous avons appris que l'entreprise devait réduire ses coûts de façon très urgente et donc faire des mises à pied le plus rapidement possible. Nous pensons que ce point est crucial, car il influence les réponses des conseillères interrogées lors de la seconde semaine.

4.2 Les sujets de notre étude

Les noms des sujets ont été changés pour permettre de conserver l'anonymat des participants. (voir formulaire de consentement en annexe). Pour chaque individu que nous avons reçu en entrevue, nous dresserons un rapide portrait de leur parcours personnel et professionnel afin de mieux comprendre leurs réponses et les situer dans un contexte. La présentation de ces portraits est réalisée selon le découpage thématique des entretiens sur le terrain et ce qui a émergé lors de ceux-ci. De plus, les thèmes suggérés dans les grilles de bord aux sujets et servant à les préparer à ces entretiens ont été aussi utilisés pour présenter nos sujets. Ces thèmes provenaient de nos dimensions de recherche privilégiées pour cette étude: les interactions, les besoins, la reconnaissance, les sources d'inconfort au travail et les stratégies pour y faire face.

4.2.1 Gislaine : Le dépassement de soi et le challenge

Gislaine est une conseillère en ressources humaines au sein de l'entreprise TicTac. Ses principales fonctions sont de : « coordonner les activités liées aux ressources humaines qui visent à soutenir les priorités d'affaires, y compris les initiatives de gestion du changement, participer activement à l'élaboration et à l'exécution des communications et des présentations qui ont pour objectif d'informer les associés au sujet de l'actualité organisationnelle pertinente, soutenir le travail d'élaboration et de gestion continue des programmes des RH, y compris la dotation en personnel, la gestion du rendement, le développement (formation) des

employés, la santé et la sécurité, la rémunération et les avantages sociaux, contribuer à la mise en œuvre et au maintien des procédures et des politiques des RH et finalement de participer activement aux projets interfonctionnels et des ressources humaines, au besoin » (extrait de la description de poste fournie par l'entreprise TicTac, voir annexe à la fin de ce mémoire).

Du côté personnel, Gislaine est une femme mariée de 31 ans, mère d'un petit garçon de trois ans. Elle habite Montréal depuis toujours et est propriétaire d'une maison dans le quartier d'Hochelaga-Maisonneuve, avec son conjoint. Son couple est basé sur la compétition sportive, le challenge et le voyage dans des pays éloignés. Le dépassement de soi est un carburant naturel chez Gislaine autant dans sa vie personnelle que professionnelle. Finalement, après avoir étudié en psychologie au Cégep, elle est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires et est membre de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Carriériste: Gislaine est une femme de carrière qui aime les défis au sein de l'entreprise Tic Tac mais aussi de manière générale. Lorsque cette dernière était en congé de maternité il y a 3 ans, elle s'est assurée de partir pendant seulement 9 mois afin de ne pas trop « ralentir sa progression professionnelle » (extrait d'entrevue avec Gislaine). Elle a en même temps profité de l'occasion pour changer de travail et venir travailler au sein de TicTac avec un poste d'entrée en tant que technicienne en ressources humaines. Elle est aussi très impatiente de voir son parcours professionnel se développer, car « si le travail devient trop routinier » et sans défi, elle s'ennuie, « elle s'endort » et envisagera de partir ailleurs là où les challenges professionnels seront plus importants avec de meilleures conditions de travail. « Il ne faut pas que ce soit trop monotone », dit-elle.

Évasion et isolement vont de paire: Gislaine est une femme qui aime s'évader l'esprit par le voyage avec son conjoint: « j'aime beaucoup voyager en fait, j'ai fait déjà plusieurs pays dont entre autres une grande partie de l'Asie, l'Inde, le Cambodge, Singapour ». On retrouve également ce besoin d'évasion mentale dans ses attitudes au travail. En effet, cette dernière regarde souvent par la fenêtre pour penser à autre chose suite à une contrariété, met sa tête entre ses mains et souffle. C'est aussi une employée qui a besoin de se retrouver seule par

moment même si elle demeure une personne « très rassembleuse ». Lors de notre passage, elle a d'ailleurs demandé à changer de bureau afin de se retrouver dans un bureau, seule et fermé. De temps à autre, elle a besoin de s'isoler: « C'est pour mieux me concentrer sur certaines affaires sans être tout le temps dérangée par des employés qui viennent me poser des questions ». Avant d'avoir son bureau, elle mentionne qu'il lui arrive souvent de travailler à partir de chez elle afin d'être « tranquille et d'avancer ».

Le sport, le challenge une grande partie de sa vie: Gislaine aime se dépasser en permanence que ce soit au travail ou dans des activités sportives. Elle affirme que cela lui permet « d'évacuer cette pression-là » et surtout lui permet de « se retrouver dans le moment présent et dans son corps ». Elle parle de sa pression ressentie au travail. En effet, « l'esprit de compétition, j'aime ce que ça procure dans le sport (...) le challenge, le dépassement de soi ce sont des termes qui m'accrochent (...) j'aime me dépasser aussi dans le travail ». Ainsi, elle pratique beaucoup de sports où elle retrouve ces sentiments comme le volleyball ou le crossfit. Elle pratique le sport aussi avec son conjoint et aime « entrer en compétition avec lui ».

Relation avec son supérieur: Gislaine « adore » sa relation avec son supérieur hiérarchique. Elle est même « fière de l'avoir comme responsable ». Son supérieur est une personne qui lui procure de l'écoute et surtout de « bons conseils ». Il lui correspond dans sa façon de travailler puisque selon Gislaine « il sort les gens de leur zone de confort ». Ainsi, cela permet à Gislaine de se sentir « stimulée et défiée » en permanence sur son lieu de travail.

Une cheerleadeure dans l'âme: Lors de son arrivée au sein de l'entreprise TicTac, Gislaine s'est empressée de commencer l'implantation d'un club social au sein de l'organisation afin de « rassembler le personnel autour d'activités différentes » que celle du travail seulement. Gislaine ressent de la frustration lorsque les employés ne sont pas autant investis qu'elle: « Y'a comme une réticence à s'investir dans leur milieu de travail, à manifester un intérêt, ça, c'est ma frustration personnelle... ». Les employés de l'organisation font leur travail, « ils sont comme blasés, déconnectés, ils ne participent plus ». Elle nous avouera également qu'elle «

serait déçue si les gestionnaires ne venaient pas en grand nombre à sa nouvelle formation » qu'elle offrira la semaine suivante.

Le côté rassembleur de Gislaine se retrouve aussi dans les formations qu'elle donne aux employés sur le nouveau logiciel de gestion de performance de l'entreprise. Lorsqu'elle s'adresse à eux elle utilise beaucoup de vocabulaire pour interpeler et impliquer les participants tels que: « Vous avez la responsabilité de...vous devez...» ou encore avec les gestionnaires « on va gérer ne t'inquiète pas...».

Demeurer toujours positive: Gislaine est une femme de challenges et d'endurance qui n'aime pas « se lamenter sur son sort ». Elle préfère parler et exprimer seulement les choses positives plutôt que de montrer une quelconque faiblesse à manifester ses sentiments négatifs tels que la tristesse, la frustration, la déception...Elle s'engage à « être efficace » dans son travail, il n'y a pas de place ni de temps pour des choses négatives. Elle manifeste cependant souvent ses sentiments de satisfaction. « Je suis contente que vous soyez là...', dit-elle souvent aux employés en formation.

Relation avec ses collègues: Gislaine entretient de manière générale de bonnes relations avec ses collègues, mais plus particulièrement avec Manon qui partageait son bureau au début de notre analyse de terrain. L'entente est bonne « car nous sommes rendues au même point dans nos vies respectives (...) puis on fait du covoiturage ensemble » ce qui permet de créer des liens en dehors du travail. Gislaine a une bonne entente avec ses autres collègues du service ressources humaines et même avec les autres services, les gens la reconnaissent dans les couloirs, lorsqu'elle reçoit des appels elle se fait souvent taquiner.

Le soutien de l'entreprise: TicTac est une entreprise qui offre peu de soutien à ses employés par les conditions de travail et surtout par le manque de moyens financiers. Mais c'est surtout le président-directeur général qui influe sur l'organisation entière. Selon Gislaine, le principal dirigeant ne s'implique pas dans la vie de ses employés. « Quand c'est le temps de mettre du plaisir dans le travail ce n'est pas sa priorité (...) donc le plaisir de rassembler les équipes et mobiliser les gens ...hum pas trop son style ». Il ne délègue pas non plus le travail « et aime

bien mettre son nez un peu partout dans chaque décision... c'est comme une sorte de micro management ».

Les lieux d'échanges au travail: Les moments où les interactions s'observent sont très rares et se confondent avec le travail. Autrement dit, c'est pendant leur temps de travail et très brièvement que les échanges se font. Ils peuvent être de nature professionnelle ou personnelle. Le midi « souvent je ne prends pas de pause pour mon lunch », les échanges ne se font donc pas à ce moment-là. Le manque de temps aussi ne leur permet pas d'échanger beaucoup oralement. « On n'a pas vraiment le temps de toute manière avec tout le travail qu'on a », soutient Gislaine.

4.2.2 Manon: L'importance des bonnes relations de travail

Manon est au service des ressources humaines de l'entreprise TicTac depuis six mois environ et occupe les fonctions de spécialiste talents. « Elle est chargée de la recherche, de l'attraction et de la fidélisation des talents au nom de l'entreprise, en interagissant de façon professionnelle et efficace avec les candidats et les candidats potentiels qui se présentent en entrevue. À titre de membre de l'équipe chargée de la gestion des talents, le spécialiste, talents contribue à la fidélisation et à la mobilisation des associés en dirigeant et en participant à de nombreuses initiatives stratégiques importantes conçues pour renforcer l'engagement de l'entreprise envers le perfectionnement des associés ». (Extrait de la description de poste fourni par l'entreprise TicTac, voir annexe 8)

Manon, 33 ans, est d'origine française et est installée à Montréal depuis 2010. Elle est mariée et est maman de deux petits garçons. Elle est titulaire d'un diplôme de l'École supérieure de commerce de Grenoble en France et possède également son titre de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Manon cumule neuf années d'expérience en ressources humaines et plus spécifiquement en recrutement et recherche de talents.

La pression au quotidien: Manon est une femme de nature calme, mais cela ne l'empêche pas de ressentir de la pression au travail. Selon Manon « faut savoir que ce sont des journées très longues c'est très intense, ça va très vite où les gestionnaires attendent beaucoup de proactivité...c'est un milieu très exigeant ». Elle compare d'ailleurs ce rythme à un rythme d'agence de recrutement, comme elle a connu dans le passé et « sincèrement c'est un trop gros volume de recrutement ». Elle s'accorde toutefois pour relativiser la situation et mentionne que cela est normal, car « on s'entend qu'en entreprise il y a toujours des défis et des objectifs, mais je trouve qu'il y a une dimension encore plus forte ici ». L'entreprise demande beaucoup d'efforts à ses employés avec peu de moyens pour y parvenir, c'est ce qui fait que Manon ressent aussi beaucoup de pression.

Se sentir bien au travail passe par les relations de travail: Pour Manon, les relations humaines sont au cœur de son travail et il est très important que le travail se fasse en équipe et que chacun soit attentif à son ou ses collègues. Selon elle, « avoir de bonnes relations au travail, passer de bonnes journées ensemble, bien collaborer, travailler en équipe ça j'y accorde beaucoup d'importance, qu'il y ait un échange, une belle collaboration, de l'entraide...». Manon est une personne qui a besoin de se sentir appréciée au sein d'un groupe et surtout de la part de ses collègues, elle y met un point d'honneur dans son attitude avec ces derniers. Son calme et sa patience font d'elle une collègue avec qui il est difficile d'entrer en conflit. Toutefois, elle mentionne qu'une bonne entente au travail lui suffit, elle n'est pas prête à devenir trop proche de ses collègues, car « passer dans une dimension perso quand on est collègue moi je trouve que là c'est une zone d'inconfort parfois ». Depuis son entrée au sein de l'organisation elle a su « créer des relations avec ses collègues, avec les gestionnaires » et le 18 mars 2013, lors de ses six mois au sein de l'organisation elle pense qu'elle « aura terminé une période, et sera intégrée ».

Besoin ardent de reconnaissance: Comme mentionné ci-dessus Manon a besoin de se sentir appréciée mais surtout a besoin que son travail soit reconnu. Contrairement aux autres conseillères de notre étude elle affirme avoir un besoin plus fort de reconnaissance de la part de son entreprise dans laquelle elle travaille, de son supérieur hiérarchique ou encore de la part de ses collègues: « sachant que moi j'en ai besoin (reconnaissance) à un certain niveau

pour ma motivation ». Toutefois, l'organisation, les gestionnaires... ne fournissent pas du tout cette reconnaissance, « TicTac est une entreprise qui renvoie peu ou pas de reconnaissance c'est assez flagrant... » c'est pourquoi Manon mentionne à plusieurs reprises qu'elle est obligée d'aller elle-même chercher cette reconnaissance auprès de son supérieur hiérarchique en lui demandant « s'il te plaît C. peux-tu m'envoyer de la reconnaissance et me dire que c'est bien ce que je fais? j'en ai besoin vraiment pour être reboostée et repartir à bloc... » À long terme, Manon affirme que si ce besoin de reconnaissance n'est pas suffisamment comblé, elle pourrait « quitter son emploi » car elle a déjà connu des organisations durant son parcours professionnel qui renvoyaient « beaucoup de reconnaissance à son travail , effectivement un gestionnaire marquant avec qui je travaillais qui renvoyait beaucoup de reconnaissance en fait par des compliments, des encouragements, faire un suivi puis aller vraiment sur les aspects positifs, des objectifs clairs, donc y avait de la responsabilité valorisée...qui m'était offerte ».

Relation avec son supérieur: Manon aime beaucoup son supérieur hiérarchique tout comme Gislaine. Elle admire le côté de sa personnalité qui est sage et qui représente un homme en fin de carrière qui a beaucoup d'expérience. Elle apprécie énormément sa relation avec lui, car elle est « bonne, constructive et intellectuellement stimulante ». Tout comme Gislaine, Manon aime le fait que son supérieur soit une personne à l'écoute et surtout que ce dernier soit à la fois son supérieur et à la fois un vice-président dans l'organisation avec un haut niveau de responsabilité. Ainsi, il apporte « son expérience » dans le cadre de ses conseils lorsqu'il est sollicité. Cependant, Manon mentionne que ce haut niveau de responsabilité a une face cachée: « le revers de la médaille c'est que parfois son accessibilité...comment dire...c'est quelqu'un qu'il faut aller chercher en fait...quand on arrive à le trouver il est super à l'écoute et c'est super intéressant d'avoir ses conseils, mais comme il est VP en termes de dispo il faut aller le chercher ». Manon le perçoit un peu comme un "père" car elle se permet de lui adresser tout type de demande soit « au niveau opérationnel pour un job » ou sinon c'est plutôt pour adresser des « situations relationnelles ou personnelles ».

Soutien de l'entreprise: Tout comme Gislaine, Manon ne se sent pas épaulée par l'organisation ni par son président. « Tictac c'est pas une organisation qui renvoie beaucoup de reconnaissance, on a quand même un président qui est très dur, je pense ». Le président de l'organisation n'est pas une personne qui aime offrir de la reconnaissance à ses employés que ce soit de manière matérielle ou personnelle. « On s'entend que la reconnaissance doit partir du haut et on devine que y en a pas beaucoup en haut », soutient Manon.

Se résigner, prendre sur soi face aux situations: Manon, de par son caractère calme, « son seuil de tolérance élevé » et sa personnalité qui n'aime pas les conflits, relativise beaucoup les situations qui se présentent à elle, voire même se résigne sans rien dire, mais pas sans rien penser: « voilà au final j'ai tendance à laisser passer ». Elle va même jusqu'à laisser passer du temps avant de pouvoir envisager de nouveau discuter de la situation difficile pour éviter « l'escalade ». De manière générale, elle prend beaucoup sur elle et « fait avec » la situation: « c'est vrai que je suis conciliante, mais après adresser ce genre de situation je veux pas que ça me retombe dessus après donc du coup j'ai tendance à.... C'est vrai que je suis peut être trop conciliante c'est vrai... c'est vrai, mais après tu adresses les situations à qui? Pour quoi faire? Est-ce que ça va m'amener des solutions? Je ne suis pas sûre...»

Pourtant, malgré sa résignation elle n'hésite pas à tenter de régler la situation difficile par elle-même: « chacun doit faire des efforts et que ça me semble important que l'on communique verbalement ».

Lieux d'échange au travail: Les moments et lieux d'échanges entre collègues sont présents, mais toutefois assez rares dans l'ensemble, du moins au niveau de la sphère personnelle. Manon trouve quelques moments « sur l'heure de lunch ou alors le matin avant de commencer la journée, surtout le lundi matin après la fin de semaine pour se raconter un peu ce que l'on a pu faire, ou encore en fin de journée juste avec Gislaine lors de notre retour à la maison en covoiturage ». Les échanges sont plus d'ordre professionnel, car « comme les journées commencent vite on a un petit cinq minutes le matin pour parler de nos vies perso et après très vite on est prises par nos journées de travail ». Finalement, Manon rapporte aussi le besoin d'avoir des échanges professionnels de type réunion avec sa collègue Gislaine tous les mercredis afin « de faire le point ».

4.2.3 Noémie: Le besoin d'être seule et entourée à la fois

Noémie est Ontarienne et est arrivée au Québec il y a presque un an. Cela fait maintenant presque six mois qu'elle travaille pour l'entreprise Tic Tac dans un poste d'entrée pour le moment qui a plus des fonctions administratives et techniques que des fonctions en ressources humaines relatives à gérer des individus ou entrer en relation. Noémie est normalement une spécialiste des avantages sociaux au sein des entreprises, mais a dû accepter ce poste, car il n'y avait que cela de disponible pour le moment et cette dernière devait trouver un emploi rapidement et améliorer sa pratique de la langue française. Noémie est une femme d'une quarantaine d'années et habite seule avec ses nombreux chats. Elle n'est titulaire d'aucun diplôme et doit repasser certaines matières de niveau collégial.

Une employée minutieuse inscrite dans la prévention : Noémie est une « personne de détails », elle aime que les choses « soient faites à sa manière ». Elle aimerait également que les gens comprennent qu'elle ne fait pas « ça » pour énerver ses collègues, mais tout simplement pour montrer qu'elle fait correctement ses tâches, qu'elle est « spécifique » dans ce qu'elle fait et qu'elle en est « fière ». C'est important pour elle d'être fière de son travail et que celui-ci soit bien fait. Même si elle relativise beaucoup elle aimerait que les autres employés soient comme elle sur ce point. Elle avoue être assez agacée lorsqu'elle « reçoit des courriels qui montrent que la personne a lu trop vite ou renvoie une question unique au lieu de rassembler toutes ses questions dans un seul et même courriel ». Noémie est également une personne de détails dans sa vie personnelle, car elle aime que ses « choses soient bien en ordre comme les livres dans sa bibliothèque et pratique le tricot, qui demande de la précision ». Noémie aime contrôler et prévenir les situations « pour se protéger de certaines représailles ». Elle envoie toujours d'avance avant même qu'on lui pose la question, la réponse et la marche à suivre avec le logiciel sur lequel elle travaille aux utilisateurs. C'est pourquoi elle est encore « plus agacée et crispée » lorsqu'elle reçoit une réponse par une question sur un point qui était déjà indiqué dans son premier courriel, ou encore que la réponse démontre que la personne n'a pas lu son courriel. Par sa prévention, elle essaie de « minimiser l'impact du changement de système informatique » aux utilisateurs et surtout elle cherche à s'éviter « de la frustration », car c'est quelque chose qui l'agace vraiment.

Relation avec son supérieur : Noémie démontre deux types de sentiments vis-à-vis de sa supérieure hiérarchique. Elle aime le fait que cette dernière la laisse être assez autonome, « elle est super avec moi » dans son travail, mais elle ne comprend pas ses décisions, parfois. Noémie raconte avec un ton d'amertume le plus gros malentendu qu'elle ait eu avec sa supérieure à ce propos. Celle-ci souhaitait convaincre sa supérieure du bienfait de son opinion et de sa proposition de faire de telle manière sur un projet, mais celle-ci ne souhaitait pas entendre son avis et a été catégorique quant au fait qu'il n'y aurait pas de changement de façon de faire sur ce projet. C'est pourquoi Noémie nous avoue que parfois « elle veut faire les choses à sa manière et n'en envisage pas d'autre ou celle des autres », ce qui la « frustre » beaucoup puisqu'elle pensait être dans une relation d'égale à égale avec sa supérieure. Souvent, Noémie « lui demande son avis et la consulte » sur des points qui lui semblent importants et inversement. C'est pourquoi quand elle n'est pas considérée par sa supérieure, elle ne le vit pas bien.

Être efficace dans son travail : Tout comme ses autres collègues Gislaine et Manon, Noémie met un point d'honneur à être efficace dans son travail. En effet, pour elle c'est essentiel afin « d'être fière de son travail ». Cela lui permet également de ne pas accumuler trop de travail en retard et d'augmenter sa charge de travail journalière. « C'est pour éviter des démarches et augmenter le travail qu'on fait ». Noémie, toujours dans la prévention comme mentionnée ci-dessus, aime créer de nouveaux outils afin d'être plus efficace dans son travail et aime les proposer aux autres afin que tout le monde soit plus efficace. « C'est vraiment pour faciliter les choses, tu perds moins de temps comme ça, tu es plus efficace ».

Relation avec ses collègues : Noémie aime être seule dans son travail, mais se plaint à plusieurs reprises de « ne pas connaître beaucoup de monde dans l'entreprise » et « se sentir un petit peu seule des fois », mais elle confirme avec un ton très convaincu que « c'est pas que j'aime pas les gens, mais honnêtement je préfère travailler seule ».

Même si elle aimerait connaître un peu plus de gens au sein de l'organisation, elle porte déjà un avis sur ses collègues du service des ressources humaines et ne pense pas que ce soit vers eux qu'elle aille pour tisser une relation: « Comment dire, I don't trust them, y' a certaine personne qui sont peut être plus froide que d'autres et c'est pas que je les aime pas, mais on dirait que y' a comme une distance entre nous ». Noémie termine le point des relations avec

ses collègues en affirmant que de « toute manière, il n'y a pas beaucoup d'interactions avec ses collègues, car chacun travaille dans son propre petit monde ». En effet, le bureau de Noémie est un bureau fermé et celle-ci est seule dedans contrairement aux autres qui partagent des bureaux, puis les tâches sur lesquelles chacune travaille ne se rejoignent que très rarement.

Besoin d'autonomie : Noémie est une personne ayant besoin de liberté dans son travail et aime le fait de « se sentir indépendante ». Premièrement, elle apprécie beaucoup la flexibilité de l'entreprise, du moins de sa supérieure par rapport au travail à distance: « J'aime le fait que je peux travailler de la maison, puis ça, ça fait vraiment mon affaire ». De plus, Noémie aime être encadrée dans son travail, mais de façon très limitée, elle a besoin de se sentir autonome, « qu'on la laisse tranquille pour faire ses affaires »: « On me dit une fois les choses et ça suffit, j'ai pas besoin qu'on me surveille ou avoir une personne au dessus de mes épaules tout le temps pour me dire quoi faire ».

Lieux d'échange au travail : Les lieux d'échanges au travail ne sont pas très nombreux pour Noémie. Elle pouvait échanger avec sa collègue Caroline, mais cette dernière quitte l'organisation pour un an de congé de maternité. Noémie se retrouve donc seule dans le bureau. Elle n'échange pas beaucoup avec les autres du service et ne les retrouve pas pour la pause café ou la pause du midi, car elle « préfère luncher dans son bureau pour avancer son travail et quitter plus tôt ». Le seul lieu d'échange pour Noémie est donc principalement son bureau. Elle communique énormément par courriel.

Soutien de l'entreprise : Noémie n'a pas la sensation d'être soutenue par l'organisation. Lors de son arrivée au sein de l'organisation, elle s'était fait promettre que dans un futur proche elle pourrait travailler sur ce qu'elle pratiquait avant en Ontario et que « son poste actuel était temporaire le temps qu'elle s'habitue à l'entreprise et ses pratiques ». Noémie est toujours au même poste, mais commence à « trouver le temps long », et se demande quand est ce qu'elle va pouvoir changer de fonction. Elle affirme qu'elle ne se sent donc pas « comprise à ce niveau là ».

4.2.4 Caroline: Le travail c'est une chose, la vie en est une autre

Caroline est dans sa dernière semaine de travail lorsque je la reçois en entrevue, car elle part pour un an de congé maternité. Elle travaille au sein des ressources humaines depuis maintenant cinq ans, c'est la plus ancienne de l'équipe. Depuis la dernière année, elle travaille avec Noémie sur le projet technique et informatique. Son poste ne comporte pas de description de tâches précise puisque ce projet informatique appliqué aux ressources humaines est mis en place depuis peu au sein de l'entreprise. Caroline a un rôle de coordination auprès de tous les utilisateurs de ce nouveau système informatique. Elle a commencé au sein de TicTac en tant que technicienne en ressources humaines, puis a évolué ensuite vers un poste de conseillère en ressources humaines. Cependant, au retour de son premier congé de maternité elle n'a pas retrouvé ce poste de conseillère, car « malheureusement c'est tout ce qu'ils avaient à m'offrir à ce moment-là », et est donc passée dans un rôle plus technique avec le projet informatique appliqué aux ressources humaines. Elle est titulaire d'un baccalauréat en gestion avec une concentration en ressources humaines. Caroline a 30 ans et attend son deuxième enfant. Elle est mariée et avec son conjoint et mène « une vie simple ». Depuis l'arrivée de ses enfants dans sa vie elle privilégie beaucoup plus sa vie de famille que son travail et ne « fait plus de travail supplémentaire ou d'heures supplémentaires ».

Se découvrir un caractère bien trempé: Caroline est une fille simple et n'est pas forcément ancrée dans la compétition avec ses autres collègues de travail. Cependant, elle avoue s'être découverte une compétence chez elle « qu'elle ne soupçonnait pas », l'année dernière lorsqu'on lui a confié un nouveau projet qu'elle a du mener elle-même à bout puisque sa supérieure de l'époque ne pouvait pas trop l'aider: « ça a sorti un aspect différent de ma personnalité beaucoup plus prouvée comme leader que comme exécutante, plus fonceuse, se sentir plus responsable ». Actuellement, cet aspect de sa personnalité n'est pas très développé soutient Caroline puisqu'elle part en congé de maternité et cela devient sa priorité.

Être efficace dans son travail: Lorsque l'on a confié le projet informatique appliqué aux ressources humaines à Caroline, elle s'est sentie « prise d'une grande responsabilité ». Il devenait essentiel de ne plus rien considérer autour mis à part le rendu de son travail. Elle devait être efficace pour ce projet: « pour moi le but c'était de pouvoir produire quelque chose et de tout faire pour faire avancer le travail le plus rapidement possible ». En temps normal, Caroline ne ressent pas le besoin d'être efficace à ce point-là, car elle va privilégier sa vie de famille par rapport à son travail, toutefois lors de ce projet la tendance s'est donc inversée et où tout ce qui comptait c'était la finalité: « tant qu'on arrive au résultat, c'est le principal ».

Relation avec ses collègues: Caroline a de bonnes relations avec ses collègues des ressources humaines. Mais le contexte actuel de son départ en congé de maternité transforme un peu ses relations. Caroline devient moins incontournable: « là tu m'attrapes dans ma dernière semaine y a presque personne qui me parle, car ils savent que je suis dans ma dernière semaine et que donc je pourrais pas faire de suivi avec eux ». Lorsque Caroline nous parle plus du contexte du projet informatique, elle avoue avoir eu certains conflits avec ses collègues du projet: « c'est là que les interactions avec les différents membres de l'équipe faisaient que oui on a eu plein de malentendus, oui y a eu de l'inconfort, incohérence partout... ». Elle relève aussi qu'elle aimerait parfois que les façons de communiquer de ses collègues soient plus agréables, ou dans la présentation les choses. Elle rapporte à son projet informatique: « j'aurais préféré qu'ils disent: "oui nous comprenons, si ça vous tiens tant à cœur faites le", tu sais plus dans la présentation de la réponse que de la réponse en elle-même, du résultat », nous confie-t-elle.

De manière générale, elle définit ses relations avec le service ressources humaines comme bonnes et assez fusionnelles. Elle pense que cela fonctionne bien, car elle ne « se considère pas comme une rh en tant que telle car se retrouve sur un projet plus technique ». Caroline pense également que cela se passe bien et que l'harmonie est présente, car « elle n'a pas de contacts récurrents avec eux, cela reste très technique ».

Relation avec son supérieur: Caroline aime sa relation avec sa supérieure qui est la même que Noémie. Elle demeure en Ontario et a donc très peu d'interactions en personne avec elle. Les interactions sont souvent téléphoniques ou par courriel « ce qui permet de prendre du recul plus facilement sur une situation ». Cette situation arrange bien Caroline, qui elle aussi aime bien être autonome dans son travail, surtout que cela fait cinq ans qu'elle travaille au sein de l'organisation, elle est donc considérée « comme la doyenne du service, car c'est une longue période pour ce type d'entreprise ».

Besoin de reconnaissance: Caroline avoue aimer recevoir de la reconnaissance, mais confie qu'elle n'en a pas besoin de la part des autres collègues ou supérieur. Elle est capable de s'en donner à elle-même: « je suis capable de reconnaître ce que je fais bien, ce que je fais de moins bien donc je peux quand même très bien vivre de manière autonome au niveau de la reconnaissance sans qu'il y ait toujours quelqu'un pour me dire bravo ». Aussi, Caroline aime avoir de la reconnaissance dans ses évaluations de performances annuelles, mais elle affirme que cela la « valide juste assez pour l'année suivante, pour rester motivée jusqu'à la prochaine évaluation ». Elle n'en a pas besoin au quotidien.

Gérer la pression et le stress: Caroline est une femme qui ne se définit pas comme une personne stressée de nature. Elle ne pratique pas du tout d'activité physique et ne pense pas à avoir besoin de gérer une quelconque pression, car elle est capable de se distancer de son travail qui pour elle n'est pas une priorité contrairement à sa vie de famille. Pour elle, en cas de situations difficiles, seule la famille peut l'aider à y faire face. Caroline aime les plaisirs simples du quotidien tout comme des voyages modestes et n'a « pas besoin de s'évader à l'étranger ou de voyager très loin ». Pour gérer la pression, elle préfère « annoncer la couleur dès le départ » avec ses supérieurs hiérarchiques afin de prévenir qu'elle ne souhaite pas être mise sous pression, car veut se préserver pour sa famille en rentrant le soir.

Lieux d'échange au travail: Caroline affirme que les lieux les plus propices aux échanges se trouvent dans son bureau partagé avec Noémie. Toutefois, lorsqu'elle a été affectée au projet informatique elle s'est retrouvée dans un environnement à aire ouverte et où les échanges se faisaient plus rapidement et facilement, « mais c'est mieux d'être en cubicule pour ce type de

projet ». Elle échange également dans les autres bureaux également, car elle préfère se déplacer pour aller parler en personne plutôt que d'utiliser le courriel ou le téléphone si la personne est sur place. Elle avoue finalement échanger aussi sur des sujets plus personnels, mais toujours dans les bureaux et moins sur les heures de lunch à la cafétéria, car elle déjeune dans son bureau aussi.

Après avoir fait prendre connaissance au lecteur des sujets de notre étude, leur portrait et quelques traits caractéristiques de leur personnalité, passons à présent aux thèmes communs que l'on retrouve dans les différentes entrevues réalisées.

4.3 Bilan des différents thèmes retrouvés lors des entretiens et des observations

Pour mieux comprendre et surtout faciliter la lecture, nous avons décidé de regrouper plusieurs points communs dans les entretiens sous forme de thèmes, que nous avons décidé de privilégier à la fin du second chapitre.

Rappelons nos dimensions d'étude pour mieux comprendre la suite de la recherche: **l'interaction quotidienne** qu'elle soit formelle (réunion, entretien individuel...) ou informelle (discussion spontanée ou improvisée avec un collègue), **les besoins de l'individu**, le concept de **reconnaissance** (feedback) qui figure parmi les besoins de l'individu en situation de travail et **les sources d'inconfort au travail et les stratégies** pour y faire face. Dans **toute interaction**, les partenaires (**émetteur et récepteur**) ont des effets l'un sur l'autre et également sur l'évolution de la relation. L'interaction est le lieu d'expression possible de **stratégies défensives** et aussi, de **stratégies satisfaisantes**.

4.3.1 La prévention des conflits dans les interactions quotidiennes

Lors de nos deux semaines d'observation sur le terrain, nous nous étions donné pour mot d'ordre d'observer toutes les interactions quotidiennes au travail, mais toujours en gardant à l'esprit que nous ne conserverions pour notre étude finale que les interactions qui entraient dans le cadre de la prévention des conflits en milieu de travail. Vous trouverez plus bas un tableau récapitulatif des sous-thèmes correspondant à la catégorie des interactions quotidiennes avec à chaque fois les sujets concernés, ainsi que les explications correspondantes à chacun de ces sous-thèmes.

Tableau 1

Interactions quotidiennes vécues par les sujets qui visent à prévenir les conflits

Sous-thèmes	Sujets concernés	Synthèse des données qui y sont associées
Relativiser une situation	Gislaine Manon	-Dédramatiser et se résigner -Se dire que cela pourrait être pire -Chercher des excuses
Créer un dialogue	Gislaine Manon Caroline	-Confronter ses points de vue pour plus d'explication
Utiliser un vocabulaire de CNV	Gislaine Manon	-Parler de ses sentiments face à une situation, faire répéter, reformuler...
Rassembler	Gislaine	-Motiver les employés vers un objectif commun, esprit cheerleading
Rassurer les gestionnaires	Gislaine Manon Caroline	-En cas d'inquiétude de leur part, faire un suivi de ses tâches en cours ou utiliser un ton rassurant
Proposer des solutions et aide	Gislaine Manon Noémie	-Trouver une alternative à une situation difficile, offrir son aide en cas de surcharge de travail pour son collègue
Savoir reconnaître ses torts et s'excuser	Gislaine Manon	-Exprimer sa gêne, distinguer lorsque l'on a tort ou raison, s'excuser tout en expliquant pourquoi...

Savoir remercier et être reconnaissant	Gislaine Manon Caroline Noémie	-Ne pas avoir peur de dire Merci -Offrir de la reconnaissance à ses collègues
Être prévoyant	Gislaine Manon Noémie Caroline	-Agir avec précaution -Se protéger et assurer ses arrières
Dissimuler ses émotions	Gislaine Manon Noémie	-Cacher ses émotions par du non verbal, rire, gestuelle particulière
Minimiser ses demandes	Gislaine Manon	-Utiliser des euphémismes pour demander des services
Se justifier	Gislaine Manon	-Expliquer que la décision est pour le mieux
Se protéger	Manon Noémie Caroline	-Assurer ses arrières et penser à garder des preuves de son travail
Convaincre	Manon Gislaine	-Argumenter pour obtenir satisfaction

Relativiser une situation : au cours des différents entretiens menés, nous avons noté à plusieurs reprises que les sujets avaient tendance à relativiser beaucoup de situations pour « éviter l'escalade » d'un conflit ou pour tout simplement se détacher de cette situation et se protéger personnellement. Elles vont aussi trouver des excuses à certains comportements pour les justifier: « Il y a pire dans la vie que ça, et en même temps ce n'est pas de sa faute à lui, il a une histoire derrière lui qui le fait agir de la sorte », nous avoue Gislaine au sujet de l'attitude d'un des gestionnaires qui s'est emporté violemment dans ses propos. Gislaine et Manon nous confient qu'elles se résignent même parfois: « Je n'ai pas le choix, on fait avec...ce n'est pas grave on apprend à fonctionner comme ça, tu prends sur toi...».

Créer un dialogue: Manon est la première à nous confier qu'elle « ne supporte pas les conflits » au travail. Caroline et Gislaine ne le mentionnent pas aussi clairement, mais n'apprécient guère ce genre de situation. Afin d'éviter que les situations sous tension se développent, elles préfèrent, chacune à leur manière, « confronter leurs points de vue » plutôt que de laisser des malentendus s'installer entre elles ou avec leurs collègues des autres services. « Si je sens un malentendu ou un inconfort de mon côté, je préfère aller voir la personne concernée en face et discuter avec elle, lui faire part de ma perception de la situation et avoir une discussion à ce propos », dit Manon. Caroline quant à elle, fait de même si elle reçoit un courriel qui n'est pas totalement clair selon elle. « Je me déplace pour aller en discuter plutôt que de répondre par un autre courriel, ou alors si la personne n'est pas là je prends le téléphone ». Finalement, Gislaine organise chaque semaine avec Manon de courtes réunions pour discuter et faire le point sur le travail, mais aussi sur ses besoins. Lorsqu'il s'agit de discuter avec une personne d'un autre service, elle n'hésite pas à lui suggérer « de passer la voir à son bureau pour en discuter ».

Utiliser un vocabulaire et des attitudes de communication non violente: même si Gislaine ne parle pas de ses sentiments négatifs elle n'hésite en aucun cas à exprimer ses sentiments lorsqu'elle est satisfaite. Par exemple, lorsqu'elle offre des formations aux employés elle démontre sa satisfaction avec des phrases d'accroche comme « tout d'abord merci d'être là je suis contente que vous soyez venus ce matin ». Lorsqu'elle se retrouve dans une situation difficile comme cela avait été le cas entre elle et un gestionnaire très mécontent d'une embauche, Gislaine utilisait beaucoup un vocabulaire qui témoignait de sa compréhension et de son écoute de l'autre: « Écoute X, je comprends bien et j'entends ce que tu me dis vraiment...et merci d'être venu m'en parler, car je suis certainement la première à être stressée par ce qui se passe...».

Manon utilise aussi beaucoup ce genre de formulation dans son travail quotidien « je comprends...». Elle n'hésite pas à faire répéter son interlocuteur pour être certaine de sa bonne compréhension de la situation, mais surtout, elle parle beaucoup de ses ressentis face à des situations qui lui sont inconfortables: « je me sens un peu gênée par ce qui se passe, mais j'ai préféré en parler...». Finalement, Manon reformule beaucoup les phrases de ses

interlocuteurs pour valider sa compréhension et montrer qu'elle est à l'écoute de ces derniers : « Juste pour être certaine de ce que tu me dis...et que je comprenne bien tu voudrais que... ».

Rassembler: Gislaine accorde une place importante au fait que les employés doivent s'impliquer autant qu'elle le fait dans leur travail ou du moins au sein de l'organisation. Elle est très « *cheerleadeure* » comme elle le mentionne dans ses entretiens que ce soit « dans la sphère privée ou professionnelle ». Son but serait idéalement de « rassembler les employés et gestionnaires autour d'une même vision ». Lors des formations qu'elle offre aux employés sur l'utilisation du nouveau logiciel de gestion de la performance, elle utilise souvent un vocabulaire associé au rassemblement ou à l'implication et l'interpellation des employés. En effet, on retrouve souvent des expressions telles que : « vous avez la responsabilité de gérer ce logiciel c'est vraiment à vous de le faire ». Elle affirme à plusieurs reprises qu'elle serait « frustrée si les gens ne s'impliquaient pas autant qu'elle le souhaiterait », en l'occurrence dans la participation à sa formation au moment où elle nous en fait part. En effet, elle nous confie que lors de la précédente formation « il manquait beaucoup de gens à l'appel et ça, c'est ma frustration personnelle, j'étais très déçue ». Gislaine n'hésite pas non plus à englober l'organisation dans ses paroles : « on veut que vous soyez des gagnants ». Finalement, lors de certains conflits et plus particulièrement lors du conflit important qu'il y avait eu entre un gestionnaire et elle, cette dernière emploie des mots rassurants également évocateur de rassemblement : « on va gérer le problème tous ensemble... »

Rassurer les gestionnaires: dans le but d'éviter les conflits avec les gestionnaires, Gislaine et Manon, tout comme Caroline affirme avoir à rassurer souvent ces derniers quant à leur travail. Souvent, la manière de le réaliser c'est « de faire des suivis avec eux par rapport à ce que nous faisons », affirme Manon. En d'autres mots, il s'agit d'informer les gestionnaires à quel stade du processus de la tâche elles en sont. Par exemple, Manon mentionne que lorsqu'elle doit réaliser un recrutement d'un nouvel employé, c'est souvent, car le « gestionnaire a un besoin particulier d'un employé et souvent assez urgent », et doit donc informer du déroulement du recrutement en cours autant que possible.

Gislaine, aussi, informe les gestionnaires par des suivis, que ce soit par téléphone, courriel ou en personne. Elle va par ailleurs employer des expressions rassurantes lorsqu'elle s'adresse à eux: « Ne t'en fais pas on va y arriver. Ne t'inquiète pas ».

Finalement, Caroline se « protège » et fait des suivis par courriels sur l'avancement de son travail et garde ainsi des traces de ses communications au cas où un gestionnaire « serait de mauvaise foi » et affirmerait « ne pas avoir été informé ».

Proposer des solutions et de l'aide au besoin: dans le but d'avancer, Gislaine, Manon et Noémie tentent de trouver des alternatives et proposent de l'aide en cas de besoin. En effet, lors de nos observations c'est à plusieurs reprises que nous entendons Gislaine dire « gêne-toi pas si tu as besoin d'aide » à différents interlocuteurs. De même, lorsque Gislaine perçoit que Manon a besoin d'aide, celle-ci lui propose son soutien et lui demande: « as-tu besoin d'aide pour l'analyse des cv? Car je vois que tu es en rush là... » Parfois, elle se veut rassurante et propose de l'aide à court terme: « je te propose d'essayer un peu comme ça, prends ton temps et vraiment si tu n'y arrives toujours pas on verra et on avisera... » affirme Gislaine à l'une de ses collègues à propos de l'utilisation des ordinateurs avec une version française. Finalement, Gislaine nous parle d'un épisode où un employé avait besoin de prier lors de sa journée de travail ce qui dérangeait d'autres employés, n'ayant pas la même pratique religieuse. Gislaine confie qu'elle s'est alors débrouillée dans un premier temps pour « désamorcer la bombe avec X » car ce dernier était « choqué » et elle a, par la suite, trouvé une solution en offrant une « pièce, un lieu plus calme pour que l'employé puisse prier lorsqu'il le souhaitait ».

Manon qui aime tout particulièrement le travail en équipe affirme également proposer son aide en cas de besoin à ses collègues, cependant, elle pense qu'elle « pourra en offrir davantage lorsqu'elle sera plus ancienne dans l'organisation ».

Savoir reconnaître quand on à tort et s'excuser: reconnaître lorsqu'elle a tort est l'une des qualités de Manon vis-à-vis de ses collègues. En effet, elle n'hésite pas à prendre du recul face à une situation afin de mieux se remettre en question si besoin. Ainsi, elle parvient à admettre ses erreurs et « à s'excuser en cas de besoin ».

Gislaine sait également reconnaître lorsqu'il est temps de s'excuser auprès de ses collègues. Par exemple, elle va à plusieurs reprises poser des gestes non verbaux auprès de Manon, comme lui poser la main sur l'épaule tout en la « réconfortant » et en lui mentionnant « tu sais ce n'était pas pour te bâcher tout à l'heure je m'excuse, mais c'est plus pour que tu le saches que faut pas faire ça... ». Gislaine n'hésite pas non plus à parler de ses sentiments tout en s'excusant auprès de ses collègues de travail: « déjà désolée pour le courriel d'hier, j'ai regretté de l'avoir envoyé... »

Savoir remercier et être reconnaissant: que ce soit Noémie, Caroline, Manon ou Gislaine, ces quatre conseillères savent remercier et se donner de la reconnaissance entre elles ou envers d'autres employés. Gislaine remercie souvent accompagné d'un compliment supplémentaire tel que « merci, *beautiful* » ou encore « c'est adorable, merci t'es super fine ». Ce compliment est « une certaine forme de reconnaissance quelque part... » mentionne Gislaine lors de son entretien.

Être prévoyante: tel que nous l'avons vu précédemment, Gislaine et Manon sont des employées très prévenantes vis-à-vis des conflits par leur utilisation d'un vocabulaire bienveillant ou par l'emploi de compliments, de remerciements ou encore en minimisant leur demande auprès de leur interlocuteur « j'ai une petite faveur à te demander »... , mais c'est surtout Noémie qui demeure la conseillère la plus prévoyante de toutes. En effet, Noémie mentionne souvent « être une personne de détails » et que ses courriels (son moyen de communication principal avec ses collègues ou employés) sont remplis de détails pour « être certaine que l'information passe bien ». Elle aime « anticiper » les réactions de ses interlocuteurs pour éviter de recevoir des courriels de réponse comportant des questions, ce qui « l'insupporte ». Elle demeure très prévoyante dans ses courriels également pour se protéger elle dans son travail et garder des traces de ce qu'elle a envoyé au « cas où on lui dise qu'elle n'a pas fait son travail correctement ». Caroline documente en plus quant à elle les courriels afin de garder le plus de traces possible pour « assurer ses arrières et ne pas se faire accuser de mal travailler ». Parfois même, Caroline et Noémie « copient leur supérieure hiérarchique » dans le courriel pour « se backer: ça évite qu'on me dise ah non, mais je n'ai pas reçu ton courriel ou encore ah non tu ne me l'avais pas mentionné ».

Dissimuler son émotion négative: toutes les conseillères en ressources humaines que ce soit Noémie, Gislaine, Manon ou Caroline, ont chacune leur particularité pour dissimuler leurs émotions négatives. Pour Gislaine, c'est surtout l'humour qui est utilisé et elle aime bien « taquiner ses collègues ». De même que lorsqu'elle est en formation avec les autres employés, elle aime beaucoup employer un ton humoristique. De cette manière, elle souligne une situation qui lui déplaît de façon « à faire passer le message de manière subtile ». En formation, un participant lui avait demandé de pouvoir partir plutôt avant la fin et Gislaine lui avait répondu « comment ça, tu as quelque chose de plus important à faire que ma formation? » avec un ton amusé et un peu ironique. « Ça me permet de montrer que je suis cool et en même temps stricte sur la participation à ces formations ».

Noémie quant à elle dissimule ses frustrations par des gestes. Lorsqu'elle est agacée par une situation elle a tendance à taper la table avec sa main lors de nos entretiens, à chaque fois que le sujet porte sur un fait qui l'agace. De même, celle-ci va avoir tendance à sourire et faire de l'humour tout comme Gislaine sur un ton sarcastique. Manon et Noémie utilisent aussi beaucoup l'humour pour soulager une émotion qui les dérange.

4.3.2 Les besoins de l'individu dans un contexte de travail

Tableau 2

Les besoins de nos sujets en milieu de travail

Besoins	Sujets concernés	Synthèse des données qui y sont associées
Dépassement de soi	Gislaine Manon	-avoir des défis de la part de l'entreprise pour éviter l'ennui et le travail monotone -effectif de l'entreprise plus grand
Être efficace	Noémie Gislaine Manon	-rendre le travail en temps et en heure -être performant -répondre à une pression des gestionnaires -satisfaction personnelle de bien faire son travail
Être entendue et rassurée	Manon Gislaine Noémie	-recevoir de l'écoute autant qu'elles en donnent -se sentir comprise par son supérieur -se sentir écouté par les autres employés
Flexibilité d'horaires	Caroline Gislaine Manon Noémie	-choisir son horaire de travail -pouvoir être libre de partir en cas de besoin pour des raisons personnelles -concilier vie de famille et vie au travail

Être autonome dans son travail	Gislaine Noémie	-Ne pas recevoir de directives trop souvent -Ne pas se sentir surveillée
Besoin d'isolement et évacuer la pression	Gislaine Noémie	-Prendre un recul physique face à une situation -Avoir un bureau fermé -Pouvoir travailler de chez soi -Tricoter pour s'occuper l'esprit
Se sentir intégré à l'organisation	Manon Gislaine Noémie	-période d'intégration plus longue -considération des RH négative par les autres services -parler à plus de monde en personne
Reconnaissance	Manon Gislaine Noémie	-service mal considéré -organisation qui ne renvoie pas de reconnaissance, il faut soit se la procurer soit même ou aller en demander -sensibilité
Entrer en relation et avoir de bonnes relations de travail	Caroline Manon	-pouvoir être contente d'arriver le matin au travail -avoir le soutien de ses collègues -pouvoir discuter et exprimer des frustrations au besoin
Plus de ressources	Gislaine	-ne pas justifier chaque poste

matérielles et humaines pour agir	Manon Noémie Caroline	de dépense -préférer ne pas agir (sonder les employés) plutôt que de ne pas pouvoir répondre à une demande
--------------------------------------	-----------------------------	--

Le dépassement de soi: pour Gislaine, sportive et compétitive dans sa vie personnelle, aimant se dépasser, il est très important que l'organisation ou du moins son supérieur hiérarchique lui offre des défis dans le cadre de son travail, car « il ne faut pas que le travail soit trop monotone et trop répétitif », sinon elle sent que cela pourrait être un critère qui la ferait changer d'emploi. Elle a même tendance, parfois, à « repousser dans le temps une tâche plate à faire » et à la « remettre pour plus tard ». Gislaine et Manon nous confient que le plus grand défi dans le cadre de TicTac c'est « l'effectif qui est très important pour le peu de ressources humaines dont elles disposent ». En effet, Manon mentionne plusieurs fois qu'en « termes de développement professionnels, la taille de l'effectif est très importante » pour avoir un défi de taille et « digne de ce nom ».

Être efficace: que ce soit Gislaine, Noémie ou Manon, elles ont toutes le désir d'être efficaces, chacune à leur manière. Pour Manon, être efficace c'est « répondre à une pression des gestionnaires de l'entreprise ». En effet, dans cette organisation les gestionnaires « en demandent beaucoup » et sont très « impatients » quant à la rapidité des résultats qu'ils attendent. Dans le cas de Manon, être efficace c'est surtout « rendre son travail en temps et en heure ».

Pour Gislaine, en revanche, c'est dans un souci de performance personnelle qu'il est important d'être efficace pour elle. Comme nous avons vu précédemment, Gislaine est une femme de défis et elle aime réussir à relever ces défis, voire même les dépasser.

Finalement, pour Noémie, le sentiment d'avoir été efficace se porte sur son travail en général. Elle aime « bien faire son travail » pour pouvoir dire qu'elle est efficace.

Être entendue et rassurée: Caroline nous avoue ne pas avoir un grand besoin de reconnaissance pour travailler par rapport à ses autres collègues, mais affirme qu'elle a besoin de se sentir écoutée dans le cadre des projets qu'elle mène et surtout lorsqu'elle doit démontrer que son point de vue est probablement le meilleur pour le projet en question. Caroline nous confie à plusieurs reprises que lorsqu'elle a dû gérer le nouveau projet informatique au niveau des ressources humaines et qu'elle a dû travailler avec des gestionnaires, il lui a été difficile à un moment donné de parvenir à démontrer son raisonnement, car les gestionnaires ne semblaient pas l'écouter. « T'sais quand tu te sens pas vraiment écoutée c'est pas évident de démontrer les pour et les contres et pour se justifier ce n'est pas facile....pis quand ils sont revenus avec une décision finale ben ils m'ont juste dit: faites comme vous voulez... c'est un peu comme s'ils n'avaient rien écouté et qu'ils étaient tannés de m'entendre...»

Pour Manon, Gislaine et Noémie, l'écoute qu'elles aiment recevoir est surtout celle provenant de leur supérieur hiérarchique. En effet, Gislaine et Manon tombent souvent d'accord pour dire que leur supérieur hiérarchique est efficace sur ce point-là « tant qu'elle arrive à l'attraper entre tous ces rendez-vous et réunions... » Lors de leurs deux entretiens avec nous, leurs points de vue concordent à ce niveau là pour dire que « X, il a ce côté rassurant tu sais... X a vraiment une bonne écoute une fois que tu l'as rien que pour toi en face de toi dans son bureau... » Nos deux conseillères mentionnent aussi souvent qu'il est important pour elles de pouvoir se confier et discuter. En d'autres mots, elles tombent d'accord sur l'importance d'être écoutée: « ça fait du bien de pouvoir parler parfois tu sais...on en a besoin même si on le montrer pas tout le temps ». Finalement, Noémie, qui a une supérieure différente de Gislaine et Manon, nous confie aussi qu'elle aime pouvoir sentir que sa supérieure est « en adéquation avec » elle lorsque celle-ci propose de nouvelles idées: « J'aime bien travailler avec elle, car je sens que je peux tout lui dire... »

Flexibilité d'horaires: pour Caroline, la flexibilité d'horaires passe par le fait de pouvoir concilier travail et vie de famille: « surtout en ce moment que je suis enceinte et sur le bord d'accoucher...ils (les gestionnaires) le savaient et c'était convenu comme ça que je ne forcerais vraiment pas beaucoup, pas d'heures supplémentaires... Surtout dans ma condition

actuelle, mais même dès le début ils savaient que je voulais un deuxième enfant ». Caroline adore son travail et cela est prouvé par le fait que cela fait cinq ans qu'elle est dans l'entreprise, mais elle ne sacrifiera jamais sa vie de famille pour ça.

Pour Gislaine, c'est aussi très important d'avoir de la flexibilité au niveau de ses horaires de travail. En effet, elle aime pouvoir avoir la possibilité de céder un rendez-vous personnel nécessaire sur son horaire de travail, par exemple pour son fils ou autre « sans qu'on me demande forcément de rattraper mon horaire...même si je le fais quand même pour ma propre conscience et ne pas me sentir coupable, tu vois par exemple hier je suis parti à 14h pour un rendez-vous bien je vais leur redonner trois heures quelque part...».

Manon aime tout comme Gislaine pouvoir « jouer » avec ses horaires de travail lorsqu'elle en a le besoin « et que je ne peux pas faire autrement ». Lors de notre visite, Manon a dû partir à quelques reprises un peu plus tôt que la fin de la journée pour pouvoir organiser son déménagement prochain. Manon apprécie pouvoir concilier son travail avec sa vie personnelle, mais elle sait très bien qu'il va « falloir qu'elle se reconnecte durant le weekend » pour terminer son travail.

Finalement, en ce qui concerne Noémie, cette dernière apprécie beaucoup le fait de pouvoir travailler de chez elle et d'aménager son horaire de travail en fonction de ses envies. « Tu vois si jamais un dimanche ben ça me tente pas forcément d'aller à la job je peux "texter" ma boss même dans la nuit et lui dire ok je vais travailler de la maison demain matin, j'ai mon ordi de toute façon ».

Être autonome dans son travail: contrairement à Manon et Caroline qui ont tempérament plus malléable et calme et qui ne rejette pas les consignes de leurs supérieurs hiérarchiques, Gislaine et Noémie qui ont toutes les deux un caractère bien trempé, affirment qu'elles ont un grand besoin d'autonomie dans leur travail. Elles aiment bien de temps en temps être recadrées au besoin, mais ce qu'elles détestent « par-dessus tout c'est d'avoir une personne au dessus de leur épaule pour leur dire quoi faire ». « J'ai besoin de mon indépendance », nous confie Gislaine à plusieurs reprises, tout comme Noémie affirme qu'elle « n'a pas besoin de quelqu'un pour la surveiller », « je sais ce que j'ai à faire », nous lance-t-elle souvent.

Besoin d'isolement et évacuer la pression: chacune des quatre conseillères a sa manière bien à elle pour évacuer la pression au quotidien. Tout d'abord, Gislaine prend souvent un recul physique par rapport à une situation qui a tendance à la fatiguer. Elle va souvent marcher ou alors elle ferme la porte de son bureau pour combler son « besoin d'isolement ». Après le travail, elle a un grand besoin de pratiquer des activités sportives très intenses pour lui permettre d'évacuer « cette pression-là ». Finalement, lors de notre visite au sein de l'organisation, Gislaine demandera à changer de bureau pour en avoir un à elle seule afin de pouvoir « gérer qui rentre et qui sort ou pouvoir travailler en s'isolant tranquillement ».

Gislaine et Noémie aiment aussi pouvoir travailler de chez elle au besoin lorsqu'elles ont la nécessité de se concentrer sur une tâche en particulier et qu'à partir du bureau ce n'est pas possible « car y'a tout le temps quelqu'un qui vient te déranger pour une question ou autre...» Chez elle, Noémie nous confie que ce qui lui permet d'évacuer la pression c'est de faire du tricot. « Ça me permet de penser à autre chose, tu sais de me vider la tête après le travail ».

Quant à Caroline et Manon, elles ont une manière bien à elle d'évacuer la pression. En effet, en ce qui concerne Manon, elle va « prendre beaucoup sur elle » ce qui lui permet de relativiser et « d'encaisser la pression au quotidien ». « Je vais avoir tendance si vraiment trop c'est trop à en parler à mon conjoint, mais c'est tout », nous avoue-t-elle.

Finalement, Caroline nous avouera ne pas avoir l'impression de ressentir de la pression au travail et le justifie par le fait qu'elle ne fait pas forcément quelque chose pour « évacuer » après le travail.

Se sentir intégré à l'organisation: se sentir intégrée à l'organisation est un besoin présent surtout chez Gislaine, Manon et Noémie. Caroline, elle, semble se sentir très intégrée et se fait même appeler « la doyenne » car cela fait plus de cinq ans qu'elle travaille chez TicTac. Son intégration est plus que justifiée par son nombre d'années de travail.

Pour Manon, le désir de se sentir intégrée à l'organisation est très fort. Elle nous confie à regret qu'elle aurait aimé dans un premier temps avoir plus de temps pour comprendre le fonctionnement de l'organisation: « On m'a très vite jetée dans la gueule du loup sans forcément prendre le temps de m'expliquer tout ce qu'il fallait, alors c'est sur c'est bien, car j'ai eu très vite des responsabilités, mais c'était un peu rapide quand même à mon sens ».

Manon aurait aimé avoir une période de formation plus poussée lors de son arrivée pour qu'on lui explique un peu plus les dossiers. « J'ai du m'intégrer très vite et par moi même » nous affirme-t-elle, et « je me sens pas encore totalement intégrée d'ailleurs, ça fait à peine six mois que je suis là, mais encore un peu de temps et ça devrait aller ».

Pour Gislaine, c'est surtout au sein du service des ressources humaines qu'elle ne sent pas intégrée par tout le monde. En réalité, Gislaine se sent intégrée en tant que personne et auprès de ses collègues, mais c'est la perception du service des ressources humaines par les autres services ou par les gestionnaires qui va la toucher. « Tu vois par exemple pour P. on est simplement des "do-eurs", on sert pas à grand-chose, les gestionnaires ont tendance à négliger l'utilité de notre rôle au sein de l'organisation, on est pas mal perçus, mais on n'est pas comme le service des finances par exemple ».

Finalement, Noémie aimerait se sentir « moins seule » car au niveau de sa vie privée, le fait d'avoir déménagé ne facilite pas le fait de se sentir entourée, elle nous confie à plusieurs reprises qu'elle aimerait « parler avec plus de monde dans l'organisation » mais son travail la limite aux échanges courriel.

Reconnaissance de l'organisation: « définitivement, TicTac est une organisation qui renvoie très peu de reconnaissance, voire pas du tout », s'entendent Manon, Gislaine, Noémie et Caroline lors de leurs différents entretiens. « La reconnaissance doit partir du haut de l'organigramme pour aller vers le bas et que les gestionnaires au dessus de nous en donnent, mais voilà ce n'est pas le cas, c'est ça la culture de l'entreprise ici, on fait avec », souligne Gislaine. Pour Manon, il faut même ajouter qu'« ici la reconnaissance, il faut soit se la procurer soi-même ou soit en demander, c'est comme ça ».

Les quatre conseillères s'entendent à affirmer que la reconnaissance offerte par l'organisation n'est pas une option au quotidien et qu'il faut « faire avec » ou alors si cela ne convient pas à un employé il faut que celui-ci quitte l'organisation, car malheureusement, selon elles, il n'y aura pas de changement à ce niveau là. « La manière de diriger l'organisation est un modèle de micro-management » affirme Gislaine, « c'est un peu comme si le big boss était tout seul

en haut et qu'il voulait mettre son nez partout, mais c'est définitivement pas quelqu'un qui aime offrir de la reconnaissance ».

Nous avons vu, surtout dans les portraits de chacune des conseillères, que la reconnaissance est un élément qui fait défaut au sein de l'organisation TicTac et que cela était toutefois un besoin essentiel pour chacune d'elles.

Entrer en relation et avoir de bonnes relations de travail: pour Caroline, Manon et Noémie, c'est important « de pouvoir discuter et exprimer ses frustrations au besoin à ses collègues » afin de ne pas accumuler de frustration. « Moi j'ai besoin d'être contente d'arriver au travail le matin pour pouvoir fonctionner et ce n'est pas en ayant de mauvaises relations avec mes collègues que ça va me motiver » exprime Manon. Elle nous confie également « être gênée que tout le monde ne soit pas sur un même niveau d'information » et c'est primordial pour elle « d'avoir un environnement de travail où on se sent bien » et que c'est donc pour ça qu'elle insiste à s'exprimer auprès de ses collègues et « mettre les choses à plat » en cas de malentendu. C'est tout aussi important pour les conseillères de ne pas oublier d'encourager leurs autres collègues ou de les complimenter lorsque cela s'avère nécessaire. Manon et Gislaine n'hésitent pas non plus à rassurer les gestionnaires lorsque cela est utile. Ceci leur permet de construire de bonnes relations de base.

Avoir plus de ressources: les quatre conseillères s'accordent pour dire que l'entreprise manque de ressources (matérielles et humaines) pour pouvoir bien accomplir leur travail. En effet, « chaque poste de dépense compte » nous confirment Manon et Gislaine et « nous devons systématiquement justifier notre dépense ». Gislaine va même jusqu'à nous confier qu'elle ne préfère pas agir (demander à ses employés ce qu'ils aimeraient dans leur quotidien au travail) plutôt que de ne pas pouvoir répondre à une demande d'un de ses employés.

4.3.3 Les sources d'inconfort au travail et les stratégies pour y remédier

Tableau 3

Les sources d'inconfort de nos sujets et leurs stratégies pour y faire face

Inconfort	Sujets concernés	Synthèses des données qui y sont associées
Le conflit	Manon Gislaine Noémie	-se confronter et aller solliciter un dialogue avec la personne concernée - adopter un vocabulaire adapté et être en compréhension de l'autre -se rapporter à son supérieur -copier un supérieur dans le courriel -relativiser par le modèle DISC
Manque de culture organisationnelle	Gislaine Manon	-rassembler les employés pour créer cette culture -créer des liens avec ses collègues
Peu d'investissement pour l'employé	Gislaine Manon Noémie Caroline	-se résigner -relativiser la situation -créer des programmes différents et moins coûteux pour les employés
Surcharge de travail et pression	Gislaine Manon	-s'entraider -s'isoler et prendre du recul physiquement et psychologiquement -prendre du temps, être isolée sans être dérangée

		-point de non-retour: quitter l'entreprise
Reconnaissance inexistante	Manon Gislaine Noémie Caroline	-se résigner et relativiser -aller chercher soi-même cette reconnaissance -demander de la reconnaissance

Le conflit: comme mentionné précédemment Manon a tendance à prévenir le conflit si bien qu'elle préfère se « confronter et aller solliciter un dialogue avec la personne impliquée dans la situation » du malentendu. Par contre lorsqu'elle ne parvient pas à le prévenir, elle préfère relativiser la situation plutôt que d'aller jusqu'au conflit, et prendre sur elle. Elle utilise le modèle que son supérieur lui a montré afin de relativiser plus facilement une situation et surtout de comprendre les différentes personnalités en milieu de travail, pour mieux accepter les différences en milieu de travail et les désaccords. Le modèle DISC (Dominance, Inducement, Submission, and Compliance) du psychologue William Marston, répertorie les caractères que l'on peut retrouver en entreprise.

Manon, tout comme Gislaine adopte aussi au quotidien un vocabulaire adapté à la prévention des conflits. Nous avons pu le remarquer lors de notre observation quotidienne. Ces dernières emploient plus particulièrement un vocabulaire « non-violent » et empathique envers leurs collègues et les employés avec des phrases et mots tels que: « Je comprends oui ce que tu veux me dire, je comprends ta situation, j'entends ce que tu me demandes ». Elles expriment également leurs sentiments au besoin: « Je suis contente que vous soyez là aujourd'hui (...) quand je suis rentrée hier j'étais vraiment frustrée de la situation (...), je suis contente que tu sois venu m'en parler, je suis la première à être stressée moi aussi, I feel alone...».

Finalement que ce soit Manon, Gislaine ou Noémie, la dernière façon de prévenir une escalade de conflit est d'impliquer son supérieur hiérarchique. Noémie n'hésite pas à « mettre en copie » sa supérieure dans ses communications courriels si elle voit que son interlocuteur est soit « de mauvaise foi ou ne comprends pas sa demande », « comme ça je me back aussi

de mon côté » dit elle. Gislaine et Manon se tournent vers leur supérieur hiérarchique directement et « vont le voir dans son bureau » si une situation ne se débloque pas assez à leur goût. « Quand il est disponible, je vais voir X afin de lui faire part d'une situation qui ne se débloque pas, comme ça il me donne de bonnes pistes et ça m'amène à réfléchir...»

Faiblesse dans la culture organisationnelle: « la culture ici est très... est difficile, les gens (employés) ont des vieux échos du passé, c'est certain que la culture organisationnelle ici est un peu particulière » nous confie Gislaine et Manon lors de leur entretien. Gislaine rajoute aussi que « le problème vient du haut, de la haute direction qui n'a pas cet esprit-là ». Pour remédier à cette situation autant que possible, qui leur semble problématique à long terme, Gislaine, de son côté, créer des activités pour rassembler le plus possible les employés. « J'ai toujours eu un tempérament de *cheerleadeure* donc j'aime ça tirer le monde vers le haut dans un esprit d'équipe », affirme Gislaine. Depuis son arrivée, elle s'est beaucoup investie dans le club social de l'organisation afin de continuer à le faire vivre le plus longtemps possible et que les employés aient des activités autres que le travail, telles que souligner des fêtes, ou des dates importantes... Manon quant à elle, tente le plus possible de créer des liens avec ses collègues pour créer cette culture organisationnelle manquante à son goût. « J'essaie d'apprendre à connaître mes collègues un peu plus que via le travail, soit un peu plus sur le plan perso...»

Peu d'investissement fait pour l'employé: les quatre conseillères s'accordent pour nous confier le manque d'investissement fait pour les employés. Elles n'ont que peu de ressources matérielles et de budget à investir sur le personnel à leur grand regret, nous précisent-elles. Ainsi, chacune y va de sa stratégie pour y remédier: Gislaine s'investit dans la création de programmes pour les employés le moins coûteux possible tel que le programme « retour en force » qui permet aux employés d'aller faire un bilan sur leur manière de s'alimenter, d'entretenir leur forme...Gislaine pense que ce genre de programme montre aux employés que l'entreprise veut prendre soin d'eux et que leur santé les préoccupe. Les trois autres conseillères par contre ont tendance à se résigner plus rapidement face à cette problématique. En effet, lors de leur entretien individuel, lorsque le sujet de l'investissement sur l'employé est abordé, elles reconnaissent « ne pas avoir le choix, et doivent apprendre à fonctionner avec

cette situation ». Leur stratégie est plus une manière de relativiser la situation et de s'y résigner plutôt que de se battre comme le fait Gislaine. Elles relativisent beaucoup en regardant le positif qui se présente à elles : « oui c'est sûr que la situation est pas géniale et que ça donne pas envie, mais y'a quand même des choses intéressantes, y'a du potentiel dans cette organisation... » nous disent Manon et Noémie. Finalement, Caroline ne se formalise pas avec la situation puisque pour elle « travailler pour TicTac c'est un travail comme un autre ».

Le présent chapitre se termine sans avoir tenté d'interpréter les données. Nous avons présenté les résultats de nos observations et entretiens, ainsi que les sujets de l'étude de manière personnelle et professionnelle. Nous allons procéder, maintenant, dans le chapitre 5, à la discussion ainsi qu'à l'interprétation des résultats à l'aide de notre cadre conceptuel, pour tenter de répondre à notre proposition de recherche de départ.

CHAPITRE V

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Pour amorcer ce dernier chapitre, nous rappelons les propositions initiales émises pour répondre à nos questions de recherche. De manière générale, nos résultats confirment nos propositions de recherche. À partir de la synthèse des résultats de nos observations, des entrevues des sujets et de notre journal de bord, nous dégageons des liens entre les propositions de la recherche et les résultats du terrain tout en nous appuyant sur notre cadre conceptuel. En fait, nous ferons surtout ressortir les stratégies communicationnelles mises en place dans l'entreprise TicTac par les conseillères en ressources humaines, en vue de prévenir les conflits.

5.1 Rappel des objectifs de notre recherche et de nos propositions

Comme nous l'avons annoncé dans le premier chapitre, nous souhaitions trouver une façon de faire voyager les dirigeants de TicTac, au cœur de leur organisation, de leur faire comprendre le plus possible comment vivent leurs employés, comment ces derniers abordent les conflits interpersonnels et leur soumettre des pistes d'amélioration. Ainsi, nous nous étions donné l'objectif d'effectuer une étude exploratoire des stratégies communicationnelles mises en place dans l'entreprise TicTac, en vue de prévenir les conflits, dans le service des ressources humaines. Nous voulions répondre principalement aux questions: quelles sont ces stratégies et comment sont-elles pratiquées?

À la suite de notre revue de littérature, nous avons décidé de conserver seulement quelques dimensions pour notre recherche. Premièrement, nous avons souhaité conserver la dimension de **l'interaction quotidienne**, qu'elle soit formelle ou informelle. Ensuite, nous avons décidé de préserver la dimension des **besoins de l'individu** en situation professionnelle. Finalement, nous avons accordé une place importante à la dimension de **la reconnaissance et les sources d'inconfort au travail et les stratégies** pour y faire face.

Dans **toute interaction**, les partenaires (**émetteur et récepteur**) ont des effets l'un sur l'autre et également sur l'évolution de la relation. L'interaction est le lieu d'expression possible de **stratégies défensives** et aussi, de **stratégies satisfaisantes** et c'est ce que nous souhaitons mettre en lumière.

5.1.1 Propositions de recherches étoffées

Par leurs propos Gislaine, Manon, Noémie et Caroline nous ont permis de dégager des informations qui éclairent le quoi et le comment relationnels des ajustements utilisés au quotidien de ces employées de l'entreprise TicTac. Un fait intéressant au sujet de l'importance de la reconnaissance au travail coïncide avec le fait suivant: trois d'entre elles ont démissionné sur une base volontaire et personnelle après notre enquête de terrain. Toutefois, nous ne considérons pas ce paramètre pour notre interprétation des résultats, car au moment du relevé des données sur le terrain, ces quatre conseillères étaient encore présentes et ne semblaient pas avoir l'intention de démissionner de leur emploi. Nous allons aussi étoffer nos propositions de recherche, car durant nos entretiens nous avons récolté d'autres éléments qui nous semblent importants de mentionner dans le cadre de notre interprétation des résultats.

5.2 Les principaux manques au sein de TicTac

5.2.1. La reconnaissance, le feedback

Tout au long de notre observation au sein de l'entreprise TicTac nous avons pu constater plusieurs éléments manquants au quotidien du fonctionnement de l'organisation, rendant celle-ci bancal et incertaine quant à son évolution dans le temps, mais c'est surtout au niveau individuel que nous nous concentrons pour ce point.

La reconnaissance ou le feedback sont des éléments essentiels à la survie d'un employé au sein d'une organisation dans laquelle il travaille, mais aussi au niveau de ses relations de travail. En effet, le feedback ou « communication à caractère évaluatif par l'expression d'une appréciation, d'un jugement, d'une évaluation » (Revue Gestion, p.6, 1983), est une pratique

permettant de diminuer la probabilité d'observer des conflits, car son but premier est de discuter et de faire prendre conscience aux employés de leurs comportements au sein de l'organisation. Ils permettent aussi à l'employé d'avoir un retour sur son travail et lui offrir de se réorienter, de s'ajuster au besoin, ou tout simplement de recevoir des commentaires positifs ce qui renforce l'estime qu'il a de lui-même. Rappelons que « l'absence de feedback spécifique créer un terrain fertile à l'apparition des conflits inutiles » (Solange Cormier, 2011, p.147). Malgré cela, Tic Tac est une entreprise qui persiste à ne pas offrir de la reconnaissance à ses employés de quelque manière que ce soit.

En effet, le discours tenu par nos quatre conseillères au sujet de la reconnaissance est le même pour toutes: Tictac « est une entreprise qui renvoie peu ou pas de reconnaissance c'est assez flagrant, les gestionnaires non plus... ». De plus, « la manière de diriger l'organisation est un modèle de micromanagement » affirme Gislaine, « c'est un peu comme si le big boss était tout seul en haut et qu'il voulait mettre son nez partout, mais c'est définitivement pas quelqu'un qui aime offrir de la reconnaissance ».

La situation est telle qu'il est difficile pour certaines des conseillères d'avoir le sentiment d'être intégrée au sein de l'organisation, comme Manon qui « même après six mois ne se sent pas participante ». Ceci rejoint le concept du « Soi-social », de René L' Écuyer (1997, p. 259) correspondant à un besoin de reconnaissance aux yeux des autres, il a besoin d'exister au sein d'une communauté afin de combler un second besoin, soit l'accomplissement de soi. De même, pour Solange Cormier, le fait de ne pas se sentir intégré dans un groupe d'individus et surtout de ne pas avoir d'échanges avec ces derniers peut avoir des conséquences sur la santé mentale de la personne, mais aussi sur ses émotions. Pour se faire une place et se sentir « valorisée », Manon va donc chercher elle-même sa reconnaissance, la confirmation de sa participation auprès de son supérieur hiérarchique en lui demandant « s'il te plaît C. peux-tu m'envoyer de la reconnaissance et me dire que ce que je fais est bien ? j'en ai besoin vraiment pour être reboostée et repartir à bloc... ».

Par ailleurs, les stratégies employées pour pallier ce manque de reconnaissance sont plus du domaine des « mécanismes de défense communicationnel » proposés par E. Marc et D.

Picard (2008, p.87). En effet, lorsque nous abordons la question de la reconnaissance, le sujet semble toucher les participantes, Noémie a tendance à canaliser ses sentiments à ce sujet par des activités motrices, telles que jouer avec ses stylos, taper sur le bureau avec sa main, c'est ce qui s'appelle le processus de « dérivation » (Marc et Picard, 2008). Elle se retrouve également en situation de « masquage » (cacher ou dissimuler ses réactions émotionnelles par des manifestations inversées), car elle utilise beaucoup l'humour quand il s'agit de reconnaissance, elle rit toujours avant de répondre à nos questions à ce propos. D'ailleurs, elle rejoint Manon et Caroline sur ce procédé, car ces dernières ont tendance à feindre l'indifférence comme si cela ne les atteignait pas. Elles se résignent beaucoup et prennent sur elles par des allocutions telles que: « que veux tu? c'est comme ça » ou encore « on n'y peut rien, on fait avec... ».

Finalement, on peut offrir de la reconnaissance, peu importe si l'émetteur est un collègue ou un gestionnaire. Toutefois, il est essentiel qu'il s'agisse d'une reconnaissance véritable « sans rien attendre en retour » (Rosenberg, 2005, p. 230) et pas seulement dans le but d'obtenir quelque chose plus tard de la part de l'interlocuteur. En CNV, le remerciement doit comporter trois éléments : « les actes concrets qui ont contribué à notre bien-être, les besoins que ces actes ont satisfaits chez nous et finalement le sentiment de plaisir né de la satisfaction de ces besoins ». Autrement dit, « voici ce que tu as fait...voici ce que je ressens et voici le besoin qui chez moi a été satisfait » (Rosenberg, 2005, p.231). C'est cette stratégie que Gislaine a décidé d'adopter dans son quotidien avec ses collègues. Cette dernière utilise beaucoup de vocabulaire en relation avec les remerciements.

Gislaine remercie souvent ses collègues accompagné d'un compliment supplémentaire tel que « merci, beautiful » ou encore « c'est adorable, merci t'es super fine ». Ce compliment est « une certaine forme de reconnaissance quelque part... » mentionne Gislaine lors de son entretien. Par ailleurs, elle n'hésite pas à reconnaître ses torts et sait s'excuser si la situation l'exige, surtout auprès de sa collègue Manon. (Nous détaillons ce point un peu plus bas)

5.2.2 Culture organisationnelle, surcharge de travail, relations de travail...

Pour satisfaire son besoin de donner un sens à sa vie, l'individu doit tout d'abord se sentir accompli (réalisation de soi) et respecté (estime et respect), donc qu'il se sente appartenir à un groupe. Selon Solange Cormier, ne pas se sentir intégré dans un groupe d'individus et être au cœur de conflits peut avoir des conséquences sur la santé mentale. En effet, « le conflit engendre du stress, des blessures, porte atteinte à l'estime de soi, brise des liens et contribue à installer un climat de méfiance » (Cormier, 2011 p. 138).

« Le besoin de communiquer et d'entretenir de bonnes relations est un vecteur essentiel à la survie sociale de l'individu » (Boulianne, p. 22-23), surtout dans une entreprise comme Tic Tac où une faiblesse dans la culture organisationnelle est palpable selon nos sujets (d'où le besoin intense de vouloir créer des liens entre collègues), nous précisons ce point plus bas. Dans le même ordre d'idée, c'est ce que René L'Écuyer (1997) appelle le besoin de confirmation du soi-social. Il est donc très important d'entretenir de bonnes relations et surtout de maintenir des échanges communicationnels non conflictuels, si l'on souhaite se préserver et se sentir membre à part entière d'un groupe. Finalement, nous pouvons dire que « la recherche de confirmation de soi est au cœur de l'acte communicationnel » (Marc et Picard, 2000). Or, selon chaque conseillère et en particulier Gislaine et Manon « il n'y a pas beaucoup de lieu ou de moment pour les échanges autres que le travail... et puis on a pas vraiment le temps de toute façon avec la surcharge de travail qu'on a, on doit être efficace ». Ces propos rejoignent le fait que « les communications informelles des participantes sont régulées par la tâche (Marc et Picard, 1989), ce qui oblige les sujets à restreindre les échanges informels. De même, comme barrière externe, le manque de temps est le prétexte le plus souvent invoqué pour justifier l'évitement du conflit. » (Solange Cormier, 2011, p.7).

Il est important de mentionner que Manon est une personne qui a besoin de se sentir appréciée au sein d'un groupe et surtout de la part de ses collègues, elle y met un point d'honneur dans son attitude avec ces derniers. Selon elle, « avoir de bonnes relations au travail, passez de bonnes journées ensemble, bien collaborer, travailler en équipe ça j'y accorde beaucoup d'importance, qu'il y ait un échange, une belle collaboration, de l'entraide...»

Pour remédier à ce manque de moments où les relations peuvent se construire entre collègues de travail, Manon et Gislaine nous expliquent qu'elles ont tout de même une bonne entente, car elle « font du covoiturage et en sont rendues au même point dans leurs vies personnelles », ce qui leur permet, en rentrant le soir du travail de s'offrir ces moments d'échanges. Par ailleurs, Manon nous confie également qu'elle a établi avec Gislaine une routine de rencontre toutes les semaines, chaque mercredi afin de faire le point, mais encore là « il s'agit du travail ».

Finalement, pour contrer la surcharge de travail qu'elles reçoivent, Gislaine, Manon et Caroline n'hésitent pas à s'entraider. Dès que l'une ressent un besoin ou une frustration ou même de l'aide, elle sait qu'elle peut aller solliciter ses collègues. Gislaine, a aussi besoin de prendre un recul physique dès qu'elle sent « la pression monter un peu trop » en elle et que la surcharge de travail est assommante. Elle pratique le sport intensif pour « dépressuriser » comme elle mentionne lors de son entrevue et n'hésite pas à s'isoler dans son bureau et fermer la porte, ce qui lui permet de « faire le vide ». Ceci fait partie des mécanismes de défense utilisés à titre individuel pour « diminuer l'impact des souffrances au travail » (Rhéaume, 2001, p.14). Toujours selon Rhéaume (2001, p.14), « il s'agit d'activités de compensation ou de retrait, permettant de supporter le travail sans le remettre en cause, tels que faire de l'exercice physique, plus de sport, pratiquer des passe-temps... ». De son côté Noémie pratique le tricot, elle mentionne que cela « lui permet d'évacuer, de se détendre et de penser à autre chose ».

Enfin, pour conclure le point concernant les manques importants au sein de Tictac, parlons de la faiblesse de la culture organisationnelle. Rappelons que selon la Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval, il est primordial d'assurer une bonne « circulation de l'information ». En effet, une communication bien développée sur les actions de l'entreprise, les objectifs, les changements organisationnels permet à l'employé de se sentir impliqué au sein de l'organisation et surtout de se sentir utile dans le bon déroulement des opérations de l'entreprise. Ce sentiment lui permettra d'éviter les tensions et les frustrations, et surtout ménagera sa santé mentale. Cette circulation d'informations peut être réalisée par le biais de communications écrites (courriels, lettres, affichage...) ou par des réunions de personnel (*brainstroming*, réunions, activités de sensibilisation...). Par ailleurs, toujours selon la Chaire de recherche « le fait de tenir des réunions où les travailleurs sont

informés des orientations, des décisions et du fonctionnement de l'entreprise et où ces derniers ont l'opportunité d'exprimer leurs sentiments, leurs insatisfactions et de poser des questions aux dirigeants de l'entreprise et du syndicat peut faire en sorte de diminuer leur niveau d'insécurité et de tensions ²⁷».

Même s'il est donc important de favoriser une communication ouverte et transparente, Tic Tac est une entreprise qui ne communique pas beaucoup avec ses employés, mais le point qui demeure le plus essentiel c'est l'absence d'un service de communication interne et la présence d'une personne unique aux communications externes. De ce fait, bien qu'une personne seule pour communiquer aux employés soit trop peu pour la taille de l'entreprise, c'est le service des ressources humaines et donc Gislaine qui est en charge de communiquer aux employés lorsqu'un événement important se produit ou lorsqu'une nouvelle politique est mise en place ou encore lorsque le club social de l'entreprise organise une activité pour les employés comme la soirée de Noël... Ainsi, Tic Tac se concentre surtout sur des messages concernant l'organisation en elle-même.

Comme le mentionne Isabelle Orgogozzo (1991, p. 143), la communication interne au sein de l'entreprise a, dans la plupart des cas, « une visée stratégique : on donne des informations qui corroborent l'image de la direction... On ne parle pas des échecs, on ne mentionne pas les vraies interrogations. » D'ailleurs, lorsque nous nous sommes rendus la première fois sur le terrain, nous avons pu remarquer les affichages à l'entrée de l'entreprise, où seuls les succès du président et donc de l'entreprise étaient présentés. Nous pouvions y voir des photos de portrait des dirigeants, des articles de journaux mentionnant les réussites de l'organisation, les prix reçus depuis sa création...

²⁷ Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et la sécurité au travail de l'Université Laval
www.cgsst.com/fra/les-facteurs-de-risque/facteurs-de-risque-organisationnels

5.2.3 Quelques points positifs cependant

Dans le but d'améliorer les conditions de travail de ses employés et surtout faire en sorte que ces derniers se sentent bien en milieu de travail, l'organisation peut intervenir à certain niveau, elle a aussi un rôle à jouer dans la prévention des conflits. En effet, selon la Chaire de recherche en santé et sécurité au travail de l'Université Laval, l'entreprise pourra également effectuer quelques améliorations ponctuelles sur la vie organisationnelle au sein de l'entreprise, par exemple, « aménager le temps de travail au besoin avec des horaires flexibles, ou aménager l'environnement physique de l'entreprise comme l'éclairage, les équipements, le nombre de personnes dans un espace, le bruit... ». ²⁸

À plusieurs reprises, les conseillères mentionnent qu'elles sont satisfaites de certaines conditions de travail et vont même jusqu'à dire que « c'est ce qui les fait rester ». En effet, Gislaine mentionne qu'elle apprécie beaucoup pouvoir « avoir des horaires de travail flexibles et aménager son temps entre la maison et le bureau » comme elle le souhaite, « tant qu'elle fait son travail ». C'est le même point que nous avons retrouvé avec Noémie, qui mentionnait être heureuse de « pouvoir travailler de la maison ». Finalement, ces dernières spécifiaient qu'elles étaient heureuses d'avoir un « bureau à elle seule » pour pouvoir s'isoler et se recentrer.

Malgré ces avantages, les conseillères en ressources humaines continuent de trouver des solutions pour se sentir mieux au travail afin d'éviter de subir des conflits. Elles déploient différentes stratégies que nous allons développer dans le point suivant.

²⁸ Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et la sécurité au travail de l'Université Laval
www.cgsst.com/fra/les-facteurs-de-risque/facteurs-de-risque-organisationnels

5.3 Les stratégies défensives déployées

Dans la section qui suit, nous présentons les stratégies défensives utilisées par nos conseillères en ressources humaines. La première stratégie est d'utiliser un vocabulaire adapté selon le contexte et l'interlocuteur. La seconde stratégie est orientée vers le récepteur et combine l'écoute, l'empathie et la compréhension. Finalement, nous avons dégagé une stratégie de protection individuelle consistant à prendre du recul ou à rationaliser une situation.

5.3.1 La stratégie verbale au niveau de l'émetteur: différents vocabulaires

Pour pallier les manques cités plus haut, mais surtout à la faiblesse de la culture organisationnelle, les conseillères en ressources humaines emploient des stratégies différentes et propres à chacune. Tout d'abord, rappelons qu'un élément important pour une organisation est de réussir à rassembler ses employés vers une « destinée commune » (Senge, 1991, p.25). Il faut qu'il y ait un projet commun, pour que les employés se sentent impliqués. Pour cela l'organisation doit instaurer une attitude continue qui conduira ses employés vers une volonté d'apprentissage. Ce point rejoint l'attitude de Gislaine en termes d'interactions quotidiennes, mais aussi lors de réunions. En effet, son côté rassembleur se retrouve dans les formations qu'elle donne aux employés sur le nouveau logiciel de gestion de performance de l'entreprise. Lorsqu'elle s'adresse à eux, elle utilise beaucoup de vocabulaire pour interpeler et impliquer les participants tels que: « Vous avez la responsabilité de...vous devez...» ou encore avec les gestionnaires « on va gérer ne t'inquiète pas...», pour les rassurer sur leurs questionnements, c'est presque un vocabulaire de « rassemblement » qu'elle utilise afin de faire sentir aux autres l'importance de leur implication dans l'organisation. Gislaine le dit elle-même à plusieurs reprises lors de nos entretiens : « j'ai un côté rassembleur, un peu comme une *cheerleadeure*... et je suis déçue lorsque les gens ne montrent pas autant d'enthousiasme que moi ou ne s'implique pas, alors que je me décarcasse...». Gislaine n'hésite pas non plus à englober l'organisation dans ses paroles: « on veut que vous soyez des gagnants ». Finalement, lors de certains conflits et plus particulièrement lors du conflit important qu'il y

avait eu entre un gestionnaire et elle, cette dernière emploi des mots rassurants également évocateur de rassemblement: « on va gérer le problème tous ensemble...»

Par ailleurs, toujours dans un esprit de rassemblement, Solange Cormier (2011) souligne l'importance de la mise en place de programmes au sein de l'organisation qui mettent « l'accent sur le futur et les ressources » car « les conflits relationnels sont englués dans le souvenir des altercations et des indécidables passées. C'est pourquoi toute communication qui met l'accent sur l'avenir et les solutions est un outil très efficace pour la prévention des conflits inutiles et malsains », (Cormier, 2011, p.150 à 158). C'est exactement dans ce sens que Gislaine tente de travailler. Nous avons remarqué lors de notre étude de terrain, plusieurs affiches sur les murs des locaux de l'organisation concernant l'adhésion à un programme « retour en force ». En discutant à ce propos, Gislaine nous a confié avoir été la responsable de l'initiative de ce projet qui avait pour but de montrer aux employés que des efforts étaient déployés dans leur sens afin qu'ils se sentent plus intégrés au sein de l'organisation, toujours dans un esprit de rassemblement. Ce programme visait à leur offrir une consultation gratuite avec un conseiller pour la santé et le mieux-être au travail. Malgré cela, l'engouement pour le programme n'a pas été celui attendu.

Toujours dans le registre du vocabulaire « adapté » à la situation il est important de mentionner que parmi les stratégies défensives employées par les conseillères de TicTac on retrouve un vocabulaire de sentiment. En effet, « développer un vocabulaire de sentiments » (Rosenberg, p.65), permet de prévenir l'escalade d'un conflit naissant. Cette façon de parler est une habileté difficile à développer, selon les entretiens du psychologue Carl R. Rogers avec ses patients. En effet, beaucoup de personnes se retrouvent à parler de leurs sentiments comme s'ils parlaient d'objets et « les problèmes sont perçus comme extérieurs à soi » (Rogers, 1998. p. 88). Il est donc essentiel de développer des exercices de pratiques ou de mises en situation, où les employés apprendront à parler en « je » de leurs sentiments. (Je me sens frustrée, je suis admirative, je suis déçue...). En développant un vocabulaire affectif qui nous permet de décrire clairement et précisément nos émotions, nous pouvons établir plus facilement un lien avec les autres. Dans cette optique, c'est Gislaine et Manon qui sont les principales conseillères à utiliser ce procédé, surtout entre elles, mais aussi avec leurs autres collègues. En effet, il n'est pas rare d'entendre Gislaine manifester ses sentiments par des « je

suis contente que vous soyez là...ça me fait vraiment plaisir...» ou a contrario des sentiments plus négatifs tels que « je me sentirais vraiment frustrée si peu de monde se présentait à la formation » lors de la convocation des employés à la formation du nouveau logiciel. Elle nous fait part aussi en entretien de sa peine par rapport au conflit avec l'un de ses supérieurs de travail pendant notre passage: « ça m'a tellement blessée, je suis rentrée très frustrée à la maison le soir ». Mais c'est surtout envers Manon et vice et versa que l'on peut constater un vocabulaire de sentiment très développé avec des phrases telles que: « je suis désolée pour tout à l'heure, je ne voulais pas te rabaisser...je suis contente on a réussi à ...». De son côté, Manon utilise aussi beaucoup ce genre de formulation dans son travail quotidien « je comprends...». Elle n'hésite pas à faire répéter son interlocuteur pour être certaine de sa bonne compréhension de la situation, mais surtout, elle parle beaucoup de ses ressentis face à des situations qui lui sont inconfortables: « je me sens un peu gênée par ce qui se passe, mais j'ai préféré en parler...».

Finalement, elles utilisent également un vocabulaire de remerciement et de reconnaissance l'une envers l'autre. Toutefois, rappelons qu'il est essentiel qu'il s'agisse d'une reconnaissance véritable « sans rien attendre en retour » (Rosenberg, 2005, p. 230) et pas seulement dans le but d'obtenir quelque chose plus tard de la part de l'interlocuteur. Rappelons que Gislaine, Manon, Noémie et Caroline évoluent donc dans ce sens de façon quotidienne, elles savent remercier: « merci pour ton aide précieuse c'est très apprécié, je suis contente de notre travail...ça va faire avancer les choses..»

Il en est de même lorsqu'il est temps de savoir reconnaître lorsqu'elles ont tort. C'est l'une des qualités de Manon et Gislaine vis-à-vis de leurs collègues. En effet, elles n'hésitent pas à prendre du recul face à une situation afin de mieux se remettre en question si besoin. Ainsi, elles parviennent à admettre leurs erreurs et « à s'excuser en cas de besoin », ce qui est aussi une forme de reconnaissance selon elles. Par exemple, Gislaine va, à plusieurs reprises, poser des gestes non verbaux auprès de Manon, comme lui poser la main sur l'épaule tout en la réconfortant et en lui mentionnant « tu sais ce n'était pas pour te bâcher tout à l'heure je m'excuse, mais c'est plus pour que tu le saches que faut pas faire ça...». Gislaine n'hésite pas non plus à parler de ses sentiments tout en s'excusant auprès de ses collègues de travail: «

déjà désolée pour le courriel d'hier, j'ai regretté de l'avoir envoyé... ». Savoir s'excuser est l'une des techniques proposée par Solange Cormier. En effet, dans un esprit de collaboration visant à diminuer les tensions, « dans la mesure où vous savez que l'autre a été vexé ou blessé par votre conduite ou vos paroles, reconnaître ouvertement votre erreur ou votre maladresse peut apporter une contribution importante dans le dénouement d'une situation conflictuelle », (Cormier, 2011, p.98)

Avant de passer au second point de ce chapitre, il est à noter que dans un but de prévention des conflits, l'émetteur emploiera plutôt un langage accessible pour s'assurer que son récepteur le comprenne. Il doit être simple dès le départ dans ses intentions, le contenu de son information et surtout dans son introduction. En effet, « un discours clair et précis, une approche directe et limpide produisent un meilleur résultat que des insinuations ou un discours ambigu, qui se prêtent à de nombreuses interprétations » (St-Arnaud, 1995, p. 106). Nous avons pu constater cette pratique pendant les deux semaines de notre terrain, les quatre conseillères s'appliquent à utiliser des mots simples et évitent les sous-entendus. Il est assez rare d'entendre une conseillère demander à reprendre la phrase qu'elle vient d'entendre. Pour rebondir sur ce dernier point, passons à présent aux différentes stratégies de réception.

5.3.2 La stratégie individuelle au niveau du récepteur

« La plupart des gens ne s'efforcent pas d'écouter ce que les autres disent. Il a également été prouvé que les gens entendent ce qu'ils veulent bien entendre, ce qui est une forme de dénégation. Les grands conflits et les grands affrontements sont dus au fait que ce qui est entendu et interprété n'est pas nécessairement ce qui est dit ». (Gérard, 1999, p.53)

5.3.2.1 L'écoute

Nous l'avons vu dans notre cadre de référence, un des principes fondamentaux pour qu'une interaction entre deux individus fonctionne et qu'elle soit la plus « vraie et authentique » possible est « l'écoute active » (Rogers, 1998) ou élément d'une « stratégie de facilitation » (St-Arnaud, 1995, p.101). Il s'agit pour la personne qui écoute ce que ce son interlocuteur lui

dit, d'être capable d'une attention complète, d'être là et présent dans le moment, sans que des éléments externes viennent perturber cet échange. Afin d'atteindre ce haut niveau d'écoute, le récepteur doit « manifester non verbalement une attitude d'écoute soit par un silence attentif, soit par des sons (hum hum, O.K, oui) qui traduisent son intérêt pour ce que l'autre dit » (St-Arnaud, 2004, p.44). Gislaine et Manon sont les principales utilisatrices de ces procédés, surtout de manière inconsciente d'ailleurs, car selon elles « cela leur paraît naturel et n'y prête pas attention ». Ainsi, il n'est pas rare des les entendre confirmer la réception du message entendu par des « ok c'est beau, ok, oui...».

Cependant, c'est surtout chez Manon que nous retrouvons des marques importantes d'écoute active. En effet, celle-ci n'hésite pas à faire répéter son interlocuteur pour être certaine de sa bonne compréhension de la situation, mais surtout, elle reformule beaucoup les phrases de ses interlocuteurs pour valider sa compréhension et montrer qu'elle est à l'écoute de ces derniers : « Juste pour être sûre de ce que tu me dis...et que je comprenne bien, tu voudrais que...» ou encore « j'aimerais être certaine de bien comprendre, tu aimerais que je fasse de cette manière là..., car sinon c'est pas possible...». La reformulation est une manière « d'exprimer en d'autres mots ce que l'interlocuteur a dit précédemment » (St-Arnaud, 2004, p.46). Par ailleurs, « dans la reformulation, il ne s'agit nullement d'exprimer votre accord avec le contenu de ce qui est exprimé, ni de reconnaître à l'autre la pertinence de son point de vue. Vous dites seulement que vous avez compris la manière dont il perçoit, ressent et interprète certains faits sans invalider ni contester son sens de la réalité » (Cormier, 2011, p.96). Reformuler ou « paraphraser » (Rosenberg, 2005, p. 127), « vérifier ou répéter » (St-Arnaud, 2004, p. 46) permettra de confirmer et de valider que le message est bien reçu, et invitera l'émetteur à poursuivre sur sa lancée.

Finalement, l'écoute peut être offerte, mais elle est aussi bonne à recevoir. Les quatre conseillères en ressources humaines s'accordent lors de leurs entretiens pour nous faire part qu'elles apprécient se sentir écoutées, surtout de la part de leur supérieur hiérarchique.

5.3.2.2 Empathie, compréhension: la force de l'accueil.

Être empathique c'est montrer sa capacité à comprendre son interlocuteur, ce qu'il dit ou ressent. En d'autres termes, il est indispensable pour le récepteur de témoigner sa capacité à « sentir le monde privé » de l'émetteur (Rogers, 1999, p.192). Pour contribuer à ce procédé, quelques pratiques peuvent être mises en place, telles que communiquer sa compréhension de l'autre, par des phrases de confirmation : « je comprends, j'entends ce que tu me dis, je ressens bien que tu... », ou encore mettre en place un système de « décodage empathique » (St-Arnaud, 1995, p.96) chez le récepteur où ce dernier peut se poser des questions pendant que son interlocuteur parle : « Qu'est-ce qu'il vit en mode rationnel? Qu'est-ce qu'il vit en mode affectif? Que veut-il me communiquer? » (St-Arnaud, 1995, p.96). Il ne faut pas oublier non plus que « le ton de la voix montre notre parfaite capacité à partager les sentiments de l'autre » (Rogers, 1999, p.193). Sans forcément aller jusqu'à ce niveau de questionnement, les conseillères que nous avons observées semblent appliquer ces différentes manières de communiquer leur empathie. En effet, Gislaine, lorsqu'elle se retrouve dans une situation difficile comme cela avait été le cas entre elle et un gestionnaire très mécontent, elle utilise beaucoup un vocabulaire qui témoigne de sa compréhension et de son écoute de l'autre: « Écoute X, je comprends bien et j'entends ce que tu me dis vraiment...et merci d'être venu m'en parler, car je suis certainement la première à être stressée par ce qui se passe...». Pour aller plus loin, il s'agit de signifier pour le récepteur « je vous porte attention » et non pas « je vous porte attention à condition que vous vous comportiez de telle ou telle manière » (Rogers, 1998, p.192). De cette manière l'émetteur (ici le gestionnaire) se sentira compris ce qui entraînera un sentiment de satisfaction envers l'échange qu'il aura eu avec son collaborateur.

À noter que Caroline offre aussi ce niveau d'écoute empathique à ses interlocuteurs, surtout aux trois autres conseillères. Elle manifeste cette empathie qui pourrait même être qualifiée de douceur chez elle, par des « ok je comprends... ah oui ». Toutefois, et nous terminerons le point de l'empathie sur ce sujet, Caroline affirme manquer d'empathie de la part des collègues avec lesquels elle est amenée à travailler sur le projet technique qui lui avait permis de se découvrir un côté de leader: « j'aurais préféré qu'ils disent « ok je comprends, si ça vous tiens

tant à cœur faites le », tu sais au lieu de me dire « non c'est non, pas de négociation possible ».

Notre dernier point concerne ce que nous appelons le « dernier recours ». En effet, il concerne les stratégies ultimes déployées par les conseillères en ressources humaines, lorsqu'elles se « savent plus quoi faire ».

5.3.3 Se protéger: le dernier recours

5.3.3.1 Les défenses émotionnelles

Dans notre société actuelle, il est souvent mal vu de montrer ses émotions négatives, elles sont souvent synonymes de faiblesse et d'incapacité. Se résigner est, par exemple, une manière d'éviter le conflit et de se justifier pour le non intérêt que l'on y porte. On préfère l'attribuer à des «circonstances regrettables telles que « c'est une question de personnalité, tout le monde déteste les vérificateurs...On considère le conflit comme un état malheureux qui, dans des circonstances plus favorables, disparaîtrait », (Morgan, 1999, p.200). De plus, comme le mentionnent Marc et Picard, « on constate souvent une forme de résistance à l'expression émotionnelle qui a des sources à la fois culturelles et psychologiques », (Marc et Picard, 2008, p.87). On parle de défenses émotionnelles qui souvent prennent des formes différentes, telles que

l'évitement et la *fuite* qui amènent à se détourner des situations qui pourraient provoquer des réactions affectives, la *dérivation* qui consiste à canaliser les manifestations émotionnelles par les activités motrices (remuer les mains, s'agiter...) ou verbales (parler beaucoup...), la dissociation qui amène à séparer les réactions émotionnelles et l'expression verbale par l'intellectualisation, la rationalisation (que nous verrons un peu plus bas), le masquage où les réactions émotionnelles spontanées sont dissimulées par des manifestations inversées (rire pour cacher son embarras...), (Marc et Picard, 2008, p.87).

Toutes les conseillères en ressources humaines que ce soit Noémie, Gislaine, Manon ou Caroline, ont chacune leur particularité pour dissimuler leurs émotions négatives. Pour Gislaine, c'est surtout l'humour qui est utilisé et elle aime bien taquiner ses collègues. De la même manière que lorsqu'elle est en formation avec les autres employés, elle aime beaucoup

employer un ton humoristique. De cette façon, elle souligne une situation qui lui déplaît de façon « à faire passer le message de manière subtile ». En formation, un participant lui avait demandé de pouvoir partir plutôt avant la fin et Gislaine lui avait répondu « comment ça, tu as quelque chose de plus important à faire que ma formation? » avec un ton amusé et un peu ironique. « Ça me permet de montrer que je suis cool et en même temps stricte sur la participation à ces formations ».

Noémie quant à elle dissimule ses frustrations par des gestes. Lorsqu'elle est agacée par une situation elle a tendance à taper la table avec sa main lors de nos entretiens, à chaque fois que le sujet porte sur un fait qui la touche en particulier. De même, celle-ci va avoir tendance à sourire et faire de l'humour tout comme Gislaine sur un ton sarcastique et surtout à parler beaucoup, elle le mentionne elle-même d'ailleurs lors de notre entretien avec elle: « je sais pas peut être que je parle trop hahaha... ». Manon et Noémie utilisent aussi beaucoup l'humour pour soulager une émotion qui les dérange lors de nos entretiens individuels.

5.3.3.2 Prendre du recul

« Fermer la porte de son bureau régulièrement pour se concentrer sur sa tâche et diminuer les échanges avec ses collègues ou ses employés sont des stratégies qui se rapprochent du concept de renoncement (Dejours, 2009b). En renonçant aux échanges informels au travail, les cadres sont en mesure d'avancer plus rapidement leurs tâches administratives, même si elles y trouvent moins de plaisir... », (Bourgoin, 2012, p.123).

À plusieurs reprises, nous avons observé que Gislaine a toujours tendance à souffler, prendre sa tête entre ses mains ou regarder dehors quelques instants lorsqu'une situation de travail importante se présente à elle, mais le principal acte de recul que nous avons remarqué et que cette dernière affirme elle-même, c'est de s'isoler dans son bureau. C'est pourquoi il est à noter que lors de notre seconde semaine d'observation, nous avons vu Gislaine changer de bureau avec l'accord de son supérieur hiérarchique afin d'avoir un bureau privé, et ainsi de pouvoir s'isoler dès qu'elle en ressent le besoin. Elle nous avait mentionné à plusieurs reprises dans ses entretiens qu'il n'était pas rare qu'elle apporte volontairement du travail à la maison

pour le terminer tranquillement: « au moins cela me permet de me concentrer plus facilement et de terminer plus rapidement ce que j'ai à faire », disait-elle.

5.3.3.3 Rationaliser: un chemin détourné de l'évitement?

Parmi les défenses émotionnelles que les auteurs ont identifiées, on retrouve le processus de rationalisation d'une situation inconfortable. Il s'agit d'une stratégie défensive adoptée selon Marc et Picard (2000 et 2008) dans le cadre d'un processus de *dissociation* qui amène à séparer les réactions émotionnelles et l'expression verbale par l'intellectualisation, la rationalisation, la désaffectivation du discours. Pour compléter cette explication, « la rationalisation est définie selon la tradition freudienne comme le procédé par lequel le sujet cherche à donner une explication cohérente du point de vue logique, ou acceptable du point de vue moral, à une attitude, une action, une idée, un sentiment, etc., dont les motifs véritables ne sont pas aperçus. (Laplanche et Pontalis). J. Christophe Perry et ses collaborateurs définissent la rationalisation en tant que mécanisme de défense : le sujet répond aux conflits émotionnels ou aux facteurs de stress internes ou externes en dissimulant les motivations réelles de ses propres pensées, actes ou sentiments derrière des explications rassurantes ou complaisantes, mais erronées²⁹».

Au cours des différents entretiens menés, nous avons noté à plusieurs reprises que les conseillères en ressources humaines avaient tendance à relativiser beaucoup les situations pour « éviter l'escalade » d'un conflit ou pour tout simplement se détacher de cet inconfort et se protéger personnellement. Elles vont aussi trouver des excuses à certains comportements pour les justifier et se rassurer elles-mêmes: « Il y a pire dans la vie que ça, et en même temps ce n'est pas de sa faute à lui, il a une histoire derrière lui qui le fait agir de la sorte », nous avoue Gislaine au sujet de l'attitude d'un des gestionnaires qui s'est emporté violemment. Gislaine et Manon nous confient qu'elles se résignent même parfois: « Je n'ai pas le choix, on fait avec...ce n'est pas grave on apprend à fonctionner comme ça, tu prends sur toi...». L'expression « on fait avec » revient souvent au cours des entretiens de Gislaine, Manon et

²⁹ <http://www.leconflit.com/article-la-rationalisation-comme-mecanisme-de-defense-86816868.html>

Noémie. Manon va même jusqu'à se rendre compte et admettre lors de nos discussions en entretien qu'effectivement, elle relativise et rationalise beaucoup les situations inconfortables.

En conclusion de ce dernier chapitre, nous avons appris que les conseillères en ressources humaines employaient différentes stratégies défensives en réaction à certaines interactions vécues au quotidien dans leur travail, dans le but d'éviter que l'interaction ne se transforme en conflit. Préventivement, elles prennent des précautions quant à leur manière d'aborder certaines situations ou sujets. Ces réactions défensives se remarquent au niveau de l'émetteur, mais aussi du récepteur au sein de l'interaction (nous émettons une distinction émetteur-récepteur pour faciliter la compréhension).

Plus spécifiquement, revisitons nos questions de recherches et nos propositions en mettant en lumière les réponses émergentes des résultats de nos analyses.

Nous avons donc appris dans ce chapitre que les formes de stratégies communicationnelles sont surtout des gestes de réconfort ou d'apaisement momentanés et agissent comme un placebo temporaire. En effet, nos découvertes mettent en lumière trois stratégies plus fortes que les autres. La première consiste à utiliser un vocabulaire englobant et rassembleur par les conseillères en ressources humaines envers les employés, dans le but de les impliquer, de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, pour mieux les intégrer. Pour valider cette affirmation, rappelons que les conseillères en ressources humaines utilisent beaucoup de vocabulaire pour interpeler et impliquer les participants tels que: « Vous avez la responsabilité de...vous devez...». Ces expressions se sont surtout entendues lors d'une réunion ou d'une rencontre improvisée au sujet d'une problématique. Nous avons aussi remarqué dans cette recherche que les conseillères utilisaient un vocabulaire particulier pour adoucir momentanément une tension et faire en sorte, à leur manière, que la tension ne devienne pas un conflit. En effet, elles utilisent beaucoup le vocabulaire de sentiments et aussi de remerciement lors d'une conversation, et mettent à plat leurs ressentis en présentant leur sentiment à l'instant T.

Les deux dernières stratégies consistent à offrir de l'écoute et être empathique envers ses collaborateurs et les employés, ainsi qu' à se protéger personnellement soit en prenant du recul soit en rationalisant la situation problématique. Toutes ces stratégies sont d'excellentes défenses, mais ce sont souvent des stratégies en réaction et non des stratégies préventives, elles sont improvisées sur le moment, mais en aucun cas définies, pensées ou réfléchies à l'avance, du à l'absence totale de plan de communication interne ou de service de communication interne. L'impact que ces manques peuvent avoir sur l'organisation doit être souligné: en effet, rappelons que nous avons découvert l'existence d'une personne unique pour l'entreprise au complet qui assurait les communications externes, soit le marketing et l'image, mais aucun professionnel des communications internes n'est présent. Il n'y a pas de plan pensé par la direction de l'organisation pour pallier ces nombreux départs et les relations interpersonnelles de ses employés. Tout est question d'improvisation par nos conseillères en ressources humaines.

CONCLUSION

Ainsi s'achève notre recherche et la présentation de celle-ci à travers ce mémoire. Le sujet que nous avons traité nous tenait à cœur, car il était le reflet d'une réalité que nous vivions dans le monde du travail et plus précisément celui de l'entreprise. Les conflits en milieu de travail deviennent un sujet de plus en plus inquiétant ces dernières années. En effet, ce phénomène évolue proportionnellement avec un enjeu de taille: la santé mentale des travailleurs. Notre intuition a donc été d'associer ces deux phénomènes de façon naturelle, et ainsi de montrer un lien de cause à effet entre les conflits interpersonnels latents en milieu de travail et les nombreux cas de départs des employés, la santé mentale des travailleurs qui se dégradait...etc.

Au départ nous avions pour objectifs de faire ressortir les conséquences sur la santé mentale des travailleurs impliqué, dans un contexte de travail, de mettre en lumière et d'identifier les stratégies défensives mises en place par des conseillères en ressources humaines, puis de comprendre comment ces dernières étaient mises en place dans leur quotidien.

Il ressort que nos intuitions de recherche se sont confirmées à certains niveaux. En effet, avec toutes ces observations nous pouvons émettre l'idée que les stratégies communicationnelles des conseillères en ressources humaines sont certainement d'excellentes stratégies, mais ne sont pas suffisantes à l'échelle de cette grande entreprise au regard des départs des employés. Les stratégies défensives mises en place par nos conseillères ne sont que des placebos temporaires. C'est donc pourquoi, si TicTac orientait ses stratégies dans le sens des employés, les relations interpersonnelles pourraient être meilleures.

En effet, et c'est ici que nous le mentionnons, quelques mois après notre passage, nous avons appris que Manon avait quitté l'organisation sur une base volontaire. Puis, deux autres employées des services ressources humaines ont décidé de faire de même. Finalement, nous avons appris que c'est Gislaine qui avait décidé de partir pour une autre entreprise. Caroline est toujours en congé de maternité et nous sommes sans nouvelle pour le cas de Noémie. Rappelons que lors de nos premières approches avec la direction, on nous avait mentionné un fort taux de roulement au sein de l'organisation, ce qui finalement ne semble pas changer. Il était donc déjà trop tard lors de notre passage au sein de l'entreprise. Les conseillères avaient

probablement déjà en tête de quitter l'organisation et nos données récoltées devaient être certainement plus qu'authentiques.

La présente recherche comporte cependant quelques limites. En effet, nous ne pouvons malheureusement pas nous permettre d'émettre une généralité sur les phénomènes observés, étant donné que notre recherche est qualitative, mais nous pensons qu'une telle étude mériterait des données quantifiables afin d'en montrer l'importance. De plus, nous avons mené notre recherche au sein d'une organisation, TicTac, il s'agissait donc d'une étude de cas qui ne permet pas d'émettre une généralité sur le phénomène observé. Finalement, les sujets interrogés étaient des conseillères en poste depuis quelques temps seulement (maximum cinq ans) au sein de l'organisation et nous pensons qu'il aurait été intéressant d'aller interroger les employés travaillant au sein de l'organisation depuis beaucoup plus longtemps et dans d'autres services.

Cependant, nous croyons que notre recherche permettra de faire ressortir et d'appuyer un phénomène connu, mais souvent ignoré. Les rencontres avec les conseillères étaient profondes et distantes à la fois, mais nous ont permis de plonger au cœur de TicTac mais aussi au cœur de leur jardin secret quant à leur travail, leurs émotions, leurs ressentis... Nous pensons que notre recherche permettra à TicTac de prendre conscience de l'urgence d'agir quant à son type d'organisation et du traitement de ses employés en leur donnant accès à cette recherche. Nous pensons également que notre recherche pourra servir de tremplin à d'autres explorations plus profondes. Et il serait intéressant de tenter de montrer la fréquence du phénomène observé au sein d'autres entreprises.

ANNEXE 1

UQÀM
Université du Québec à Montréal
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de l'étude
Étude exploratoire des stratégies communicationnelles utilisées par des employés du service des relations humaines dans leurs activités quotidiennes pour prévenir les conflits au sein de l'entreprise TacTac.

Chercheur responsable (directeur de recherche)
Michèle-Ian Brouillet, professeure au département de communications sociales et publiques de la Faculté de communications de l'UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 8540 ou par courriel à l'adresse : brouilletm@uqam.ca.

Étudiant chercheur
Ariane Lamer, étudiante à la maîtrise en communication 5479. Elle peut être jointe au 514 793 8520 ou par courriel à l'adresse : ariane.lamer@uqam.ca.

Préambule
Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique de rencontrer la chercheuse à deux reprises pour des entrevues individuelles (d'une durée d'environ 1 heure chacune). Lors des entrevues individuelles, il vous sera demandé de raconter votre expérience face à une situation difficile au travail ainsi que vos impressions, sentiments et ressentis face à cette expérience vécue. Les entrevues sont enregistrées numériquement (iPhone) avec votre accord. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription écrite de ces entrevues qui servira ne permettra pas de vous identifier. Votre participation consiste également, en dehors des entrevues, à autoriser la responsabilité du projet à vous suivre dans vos tâches quotidiennes. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les bénéfices pour qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs
Le projet de recherche vise à comprendre quelles sont les stratégies communicationnelles utilisées par des employés du service des relations humaines dans leurs activités quotidiennes pour prévenir les conflits au sein de l'entreprise TacTac. Il s'inscrit dans le cadre d'une recherche de la maîtrise en communication. Le projet au complet est normalement prévu sur un semestre d'une année. Le temps de recherche sur le terrain sera de deux semaines à temps partiel (après-midi). Les participants à ce projet sont les personnes qui ont accepté de participer aux entrevues individuelles. Elles sont au nombre de 8.

Nature et durée de votre participation
Tel que mentionné dans le préambule, vous serez amené à rencontrer la chercheuse à deux reprises pour des entrevues individuelles (d'une durée d'environ 1 heure chacune). Lors des entrevues individuelles, il vous sera demandé de raconter votre expérience face à une situation difficile au travail ainsi que vos impressions, sentiments et ressentis face à cette expérience vécue. Les entrevues sont enregistrées numériquement (iPhone) avec votre accord. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet (il s'agit certainement d'une salle au sein de l'entreprise TacTac, l'heure sera à déterminer selon les emplois du temps des participants). La transcription écrite de ces entrevues qui servira ne permettra pas de vous identifier. Votre participation consiste également, en dehors des entrevues, à autoriser la responsabilité du projet à vous suivre dans vos tâches quotidiennes. Finalement, vous devrez compléter une grille de bord contenant les thèmes principaux de la recherche, afin de vous permettre de vous préparer le mieux possible aux entrevues individuelles.

Avantages liés à la participation
Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances dans le domaine de la communication interpersonnelle et des relations entre employés au travail. Les avantages liés à votre participation concernent aussi votre propre regard sur votre travail. Les rencontres que vous aurez avec la chercheuse vous permettront d'avoir un retour réflexif sur votre façon de travailler et sur la façon dont vous entretenez vos relations avec vos collègues de travail.

Risques liés à la participation
Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient susciter des émotions dérangeantes liées à une situation conflictuelle en milieu de travail. Vous devez être libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une remorque d'info appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si il estime que votre bien-être est menacé.

Confidentialité
Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les responsables du projet et son directeur de recherche, Michèle-Ian Brouillet, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement audio et transcription) sera qui votre formulaire de consentement signé.

conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 1 an après les dernières publications.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Anastasia Urtner verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Cause responsabilité

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits et ne libérez les chercheurs, le commissariat ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

Des questions sur le projet?

Pour toute question supplémentaire sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet: Michèle-Lise Brouillet, directrice de recherche, (514) 987-3030 poste 8540 ou par courriel à l'adresse: michèle.brouillet@umontreal.ca, Anastasia Urtner, chercheuse du projet, (514) 987-8520 ou par courriel à l'adresse: anastasia.urtner@umontreal.ca.

Des questions sur vos droits?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiant impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche et pour en discuter de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la personne du CERPE: Lorraine Stelmach, (514) 987-3000, poste 2433 ou lorraine.stelmach@umontreal.ca.

Signement

En signant, vous vous engagez à la réalisation de votre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Engagement

En signant, vous acceptez et comprenez le présent projet, la nature et l'ampleur de votre participation, ainsi que les risques et les inconvénients associés à ce projet tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions que j'ai souhaitées et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je suis en mesure de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice à mes droits. Je certifie qu'en ce moment je suis en mesure de prendre ma décision. Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Person, Nom

Signature

Engagement du chercheur

« Je, soussigné (e) certifie :

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;

(b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche d'ici et d'ici;

(d) que je lui remettrais une copie signée et datée du présent formulaire.

Person, Nom

Signature

Date

Indiquez la date à laquelle le CERPE a approuvé le projet.

ANNEXE 2

Tableau montrant le nombre de demandes de remboursement par type de médicaments
par les employés de Tictac

Sun Life Financial		
May 08 2012		
Drug Claims Paid by Classification May 1, 2011 to April 30, 2012		
PayDirect and Reimbursement Drugs Combined		Details
Drug Classification	Number of Claims	Percentage of Number of
Cardiovascular Drugs		
Renin Inhibitors	7	
Central Nervous System Agents	1,550	
Amphetamines	144	
Analgesics and Antipyretics, Miscellaneous	6	
Anorexigenics, Respiratory and Cerebral Stimulants	55	
Anticonvulsants, Miscellaneous	134	
Antidepressants	701	
Antimanic Agents	5	
Antipsychotic Agents	100	
Anxiolytics, Sedatives & Hypnotics, Miscellaneous	101	
Barbiturates	2	
Benzodiazepines	191	
Central Nervous System Agents, Miscellaneous	41	
Hydantoins	3	
Nonsteroidal Anti-Inflammatory Agents	408	
Opiate Agonists	284	
Opiate Partial Agonists	23	
Selective Serotonin Agonists	87	
	2,285	
Diabetes Mellitus	168	
Urine and Feces Contents	1	
	169	
Electrolytic, Caloric and Water Bal		
Caloric Agents	4	
Diuretics	5	
Sun Life Assurance Company of Canada		
This report is intended for the use of authorized persons only and may contain information that is privileged, proprietary and confidential. The distribution or copying of this report is strictly prohibited. If you have received this communication in error, please notify the sender immediately.		
spaid-ad-eng		

ANNEXE 3

Guide d'entretien

Thèmes / Questions principales	Questions complémentaires /Relance
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> -Se présenter et démystifier notre présence, expliquer ce que nous faisons (ici stagiaire RH) -Lecture du formulaire de consentement, rassurer sur l'anonymat et confidentialité des infos, l'interrogé peut mettre fin à l'entretien selon son envie. -Signature des 2 formulaires -Expliquer le déroulement de l'entrevue
Mise en confiance (brise glace) <i>J'aimerais vous connaître et que vous me parliez un peu de vous, quels sont vos loisirs, vos occupations en dehors du travail.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Avez-vous des activités en dehors du travail? -Si oui lesquelles? -Faites-vous du sport? Si oui qu'est-ce que cela vous apporte? -Avez-vous des passions?
Le travail	<ul style="list-style-type: none"> -Pourriez-vous me décrire une journée type de ce vous faites au travail? Vos tâches? -Quels sont vos horaires de travail?
Les besoins de l'individu	<ul style="list-style-type: none"> -Est-ce que vous pensez avoir déjà vécu une situation au travail où vous êtes senti inconfortable? Ou ressentis un malaise? si oui aimeriez vous m'en parler? -Comment évalueriez-vous votre implication dans l'entreprise de la part des autres? Quelles formes prend votre implication? -Avez-vous un exemple d'une situation où on a reconnu votre travail? Vous à félicité?

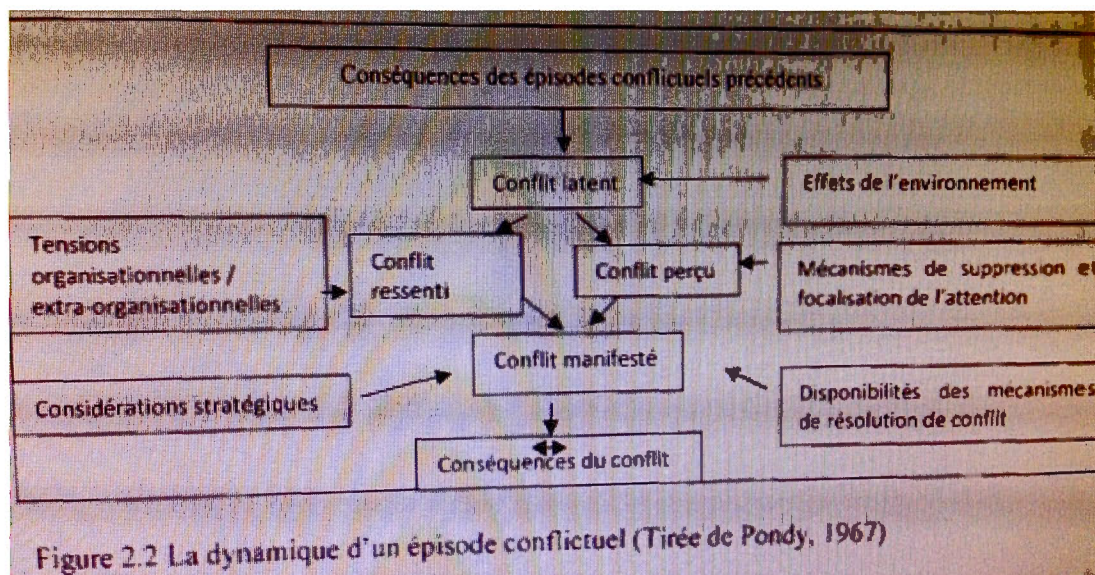
Les relations de travail et interactions	<ul style="list-style-type: none"> -Comment percevez-vous vos relations avec vos collègues? -Pouvez-vous me décrire une situation de bonne relation de travail et une moins bonne? -Que faites-vous en cas de problèmes, conflits au travail? -Dans le cas où on vous reproche quelque chose? -Dans le cas où c'est vous qui êtes insatisfaits? -Avec-vous déjà expérimenté des difficultés avec d'autres employés en termes de relations, en terme de travail et de tâches? Qu'avez-vous dis ou ressenti ?
Rapport à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Comment vous-sentez-vous dans l'entreprise? (place, relations...) -Comment voyiez-vous votre relation avec votre supérieur?
Fin de l'entrevue	<ul style="list-style-type: none"> -Annoncer la fin de l'entretien -Résumer les propos -Avez-vous des éléments que vous aimeriez rajouter? (Technique de clôture, Derèze, 2009, p.114) -Questionner le répondant sur son expérience vécue de notre entretien -Remercier le répondant.

ANNEXE 4

Grille de bord donnée aux sujets reçus en entrevue ensuite

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Reconnaissance au travail (pour vous ou pour les autres)				
Interactions (type, sujet, finalité, ressenti, importance)				
Malentendus (verbal ou courriel, définir la nature)				
Stratégies adoptées pour faire face à ces malentendus				
Incohérence de l'organisation				
Stratégies pour faire face à cette incohérence				
Inconfort ou confort (ressenti, tout type confondu)				

ANNEXE 5



(Tiré de Lemaire, 2010)

ANNEXE 6

COURS OFFERTS EN GESTION DE CONFLITS DANS LES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES		
HEC	Baccalauréat en administration des affaires (spécialisation en gestion des R.H)	1 cours non obligatoire : Gestion des conflits organisationnels
	Baccalauréat en administration des affaires (spécialisation en management)	Aucun cours
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL	Baccalauréat en administration (concentration en gestion des R.H)	1 cours non obligatoire : Conflit et violence dans les organisations.
	Baccalauréat en gestion publique	Aucun cours
	Baccalauréat en gestion des ressources humaines	1 cours non obligatoire : Conflit et violence dans les organisations
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS	Baccalauréat en relations industrielles et en ressources humaines	Aucun cours
UNIVERSITÉ LAVAL	Baccalauréat en administration des affaires (concentration mineure en gestion des RH)	Aucun cours (sauf gestion des relations de travail)
	Baccalauréat en administration des affaires (concentration majeure en management)	Aucun cours (sauf gestion des relations de travail)
	Baccalauréat en relations industrielles	Aucun cours
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL	Baccalauréat en relations industrielles	Aucun cours
UNIVERSITÉ MC GILL	Baccalauréat en commerce/ programme de management général avec concentration en « Labour-management Relations »	Aucun cours
	Baccalauréat en commerce/ programme de management général avec concentration en comportement organisationnel	1 cours non obligatoire : Negotiation and Conflict Resolution
UNIVERSITÉ CONCORDIA	Baccalauréat en administration	1 cours non obligatoire : Negotiation and Conflict Resolution
	Concentration majeure/mineure en management	
	Baccalauréat en administration	1 cours non obligatoire : Negotiation and Conflict Resolution
	Concentration majeure/mineure en gestion des R.H	

(Tiré de Lemaire, 2010)

Mise à jour des cours en 2014

HEC Montréal : Toujours un cours optionnel non obligatoire de gestion des conflits organisationnels, en spécialisation RH. Pour la spécialisation management, toujours aucun cours.

Université du Québec à Montréal: idem pour la concentration en RH. Pour le bac en gestion publique, toujours aucun cours. Pour le bac en gestion des ressources humaines: toujours un cours non obligatoire sur les conflits et violences dans les organisations.

Université du Québec en Outaouais: Baccalauréat en relations industrielles et en rh: toujours aucun cours.

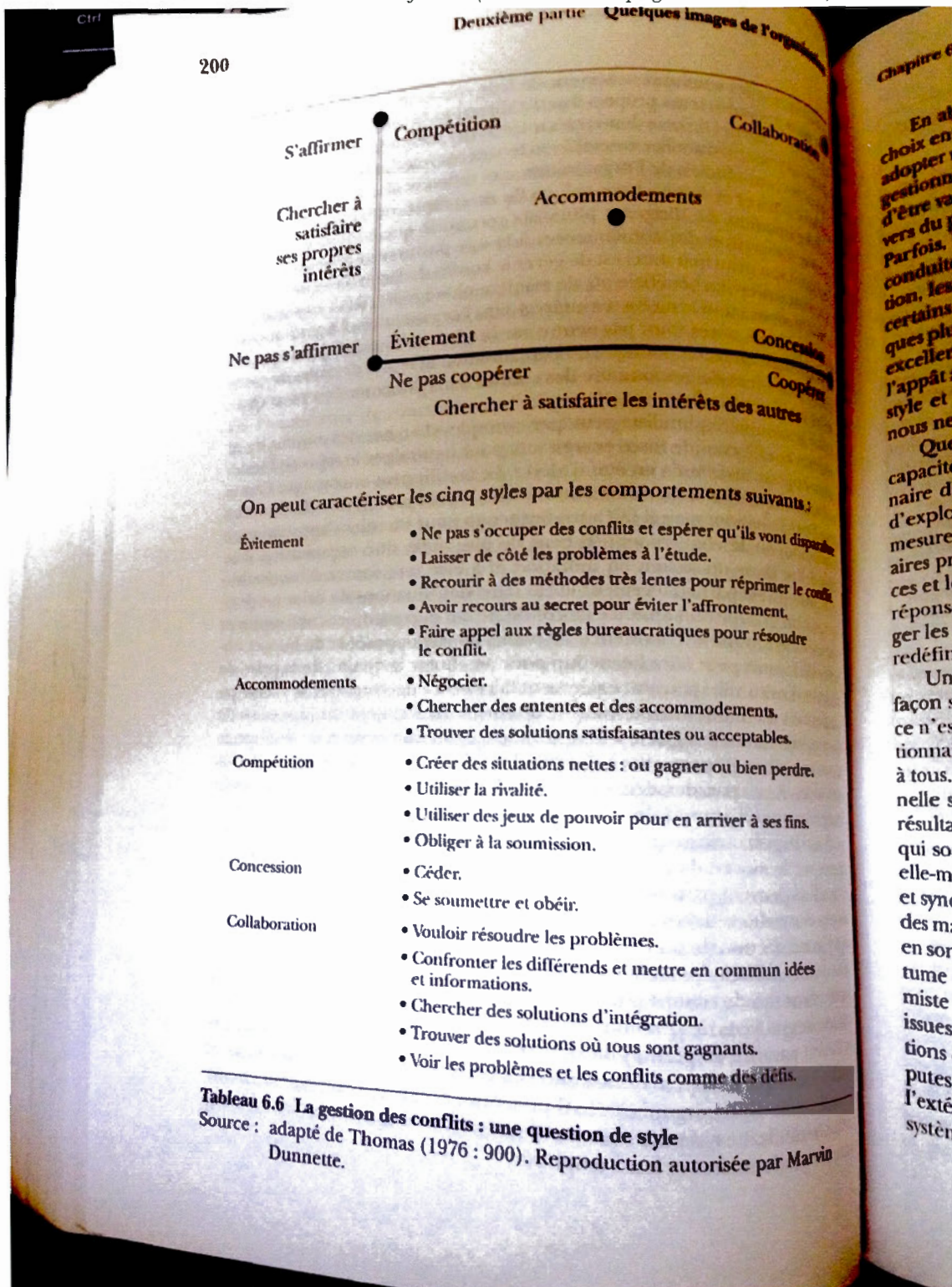
Université Laval: aucun cours dans les trois catégories de baccalauréat.

Université de Montréal: aucun cours sauf relations du travail (depuis 2010)

Université McGill: baccalauréat en commerce / Labour-Management-Relations: aucun cours

Université Concordia: un cours: Negotiation and Conflict resolution

ANNEXE 7 Les mécanismes de défenses (schéma utilisé page 30 du mémoire)



ANNEXE 8: Description de poste du spécialiste talents (équivalent à conseillères en ressources humaines) au sein de Tictac

Titre : Spécialiste (conseillère), talents

Code d'emploi : XXXX

Supérieur immédiat : Vice-président, ressources humaines

DESCRIPTION D'EMPLOI

Le spécialiste, talents est chargé de la recherche, de l'attraction et de la fidélisation des talents au nom de l'entreprise, en interagissant de façon professionnelle et efficace avec les candidats et les candidats potentiels. À titre de membre de l'équipe chargée de la gestion des talents, le spécialiste, talents contribue à la fidélisation et à la mobilisation des associés en dirigeant et en participant à de nombreuses initiatives stratégiques importantes conçues pour renforcer l'engagement de l'entreprise envers le perfectionnement des associés.

TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

1. Chercher, rencontrer et recruter des talents exceptionnels afin de répondre aux besoins organisationnels en matière de talent
2. Fournir du soutien aux dirigeants et aux partenaires d'affaires en ressources humaines en se chargeant du processus de recrutement qui suit l'approbation de la demande, jusqu'à la lettre d'offre d'emploi et la planification de l'accueil et de l'intégration
3. Engager le dialogue avec des candidats et des candidats potentiels pour générer de l'intérêt envers l'entreprise
4. Chercher de manière proactive des candidats potentiels par l'intermédiaire de diverses sources, afin de profiter d'un approvisionnement continu en talents, par exemple au moyen de salons de recrutement, du recrutement sur les campus, d'agences, d'Internet, etc.
5. Optimiser les méthodes de recrutement et tirer parti de divers systèmes pour veiller aux activités de suivi et de communication avec les candidats
6. Développer des outils, c'est-à-dire des guides en matière d'entrevue, des guides relatifs à la pré sélection téléphonique et des formulaires standardisés, pour soutenir et accroître l'efficacité du processus de recrutement, et veiller à l'encadrement et à la formation des utilisateurs de ces outils
7. Administrer les outils d'évaluation adéquatement, de manière à favoriser le recrutement de talents de qualité
8. Traiter des demandes de vérification d'antécédents au besoin
9. Satisfaire aux indicateurs clés de performance associés au niveau de service en matière de nombre de candidats reçus en entrevue, de délais de dotation et de coûts de dotation
10. Mesurer la réussite des efforts d'embauche en contrôlant le taux de rotation du personnel, en tenant des sondages sur l'orientation et en effectuant des entrevues de départ

11. Veiller de manière proactive, à titre de professionnel des RH, à l'adoption et au maintien des meilleures pratiques
12. Participer à d'autres projets et initiatives liés aux RH qui lui sont assignés

QUALIFICATION

- Minimum de trois à cinq années d'expérience en recrutement
- Diplôme universitaire ou expérience équivalente dans le domaine des ressources humaines ou des affaires
- Expérience de la dotation en personnel des TI constitue un avantage
- Solides habiletés en recrutement et en gestion de projets
- Excellentes habiletés de communication et de présentation
- Capacité à développer des relations et à fournir un encadrement propice à la réussite
- Capacités éprouvées à travailler en équipe à tous les niveaux organisationnels
- Capacité créatrice permettant de trouver des solutions adaptées aux tendances établies

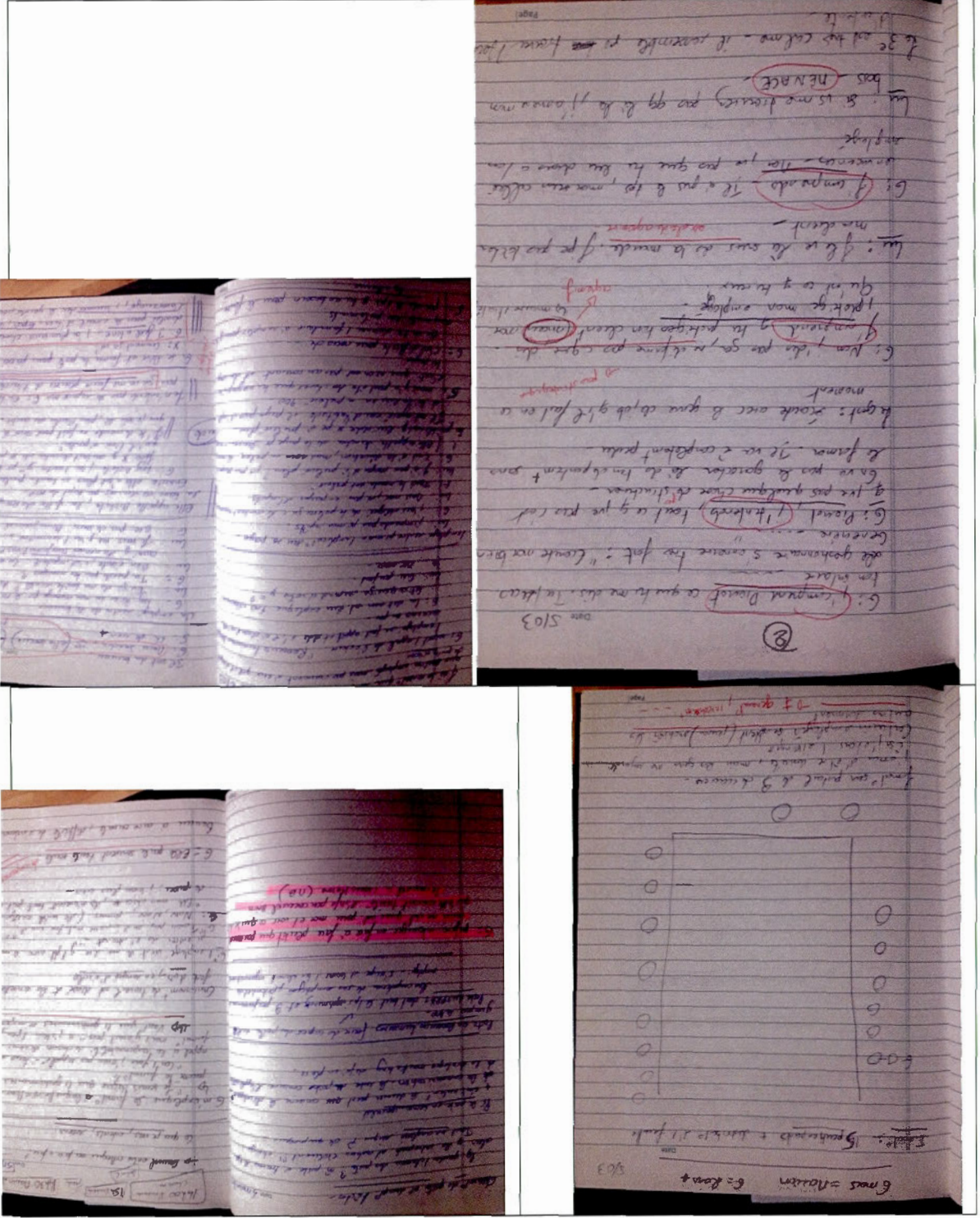
SUBORDONNÉS DIRECTS

- Aucun

INFLUENCE DU POSTE

- Le service des ventes
- Les services
- Les opérations
- Les finances et l'administration
- Les technologies de l'information
- Les ressources humaines
- L'administration

ANNEXE 9 Extrait du journal du bord en photos



ANNEXE 10 *Extrait d'un verbatim avec Gislaine*

G : oui on aime bien voyager... on aimerait bien y retourner aussi donc ça fait partie de nos plans...j'essaie d'équilibrer le travail, la famille, puis oui les loisirs et le désir de repartir toujours... ça ça reste présent chez moi heu sinon je suis une sportive donc j'aime beaucoup faire du sport **quand je peux** (rires)

A : rire.. Est-ce que tu as le temps d'en faire?

G : oui c'est ça quand mon fils ne m'accapare pas trop !!! heu... mais oui j'aime beaucoup faire du sport, justement avant de partir en vacances.. suis allée au Salvador il y a deux semaines donc j'avais commencé à faire du cross fit donc heu..

A : c'est quoi ?

G : cross fit? c'est un mélange de différentes disciplines sportives dont entre autres l'haltérophilie, la gymnastique..

A : ah oui ?

G : donc c'est un sport qui est quand même intense, qui est très physique, donc qui demande **force et endurance**).

A; Ok

G : donc heu...malheureusement depuis mon retour de vacances je ne me suis pas entraînée, fait que **ça m'a fait beaucoup de bien dernièrement**....

A : oui?

G : Oui...j'avais besoin d'évacuer, tu sais, **cette pression-là**.. pis j'étais contente de m'allouer du temps pour ça...

A : ok en fait ça te permet d'évacuer la pression...

G : ah oui.. ah oui..j'aime beaucoup m'entraîner.. ça me fait beaucoup de bien comme tout le monde y a toujours un moment ou faut que tu te bottles le cul en bon français, mais oui ça me fait beaucoup de bien

A; ok et est-ce que tu dirais que cette pression est la pression du travail ou famille?

G : heu. C'est un moment ou je me remets dans mon corps et non dans ma tête **(ne répond pas à la question)**.

A : ok

G : donc ce moment-là en partie je suis 100% dans mon moment présent ce est-ce que j'aime avec le sport.

A :

G : je suis une fille de **compétition** aussi donc je fais beaucoup de volleyball l'été on joue avec mon chum...

A : des sportifs donc...

G : (rires) oui **l'esprit de compétition**, j'aime ce que ça procure dans **le sport, le challenge, le dépassement de soi ce sont des termes qui m'accrochent**. Donc heu...

A : ok est ce que tu es pareil au travail?

G : Ah oui bonne question (rires) je pense que oui.. je pense que oui.. je reste heu oui ...

j'aime me challenger.. j'aime être mise dans des situations où je suis peut être pas toujours en

plein contrôle...ou tu sais j'essaie, de faire confiance à mon intuition aussi ...

A :

G : mais oui c'est sur j'aime me dépasser aussi dans le travail ... ouai ouai faut pas que ce soit trop monotone ...

A : oui que ce soit très routinier en fait...

G : oui

A : c'est pas le genre de travail qui te convient sinon

G : non oui ...ça devient difficile pour moi dans ces moments là, je m'endors (rires)

RÉFÉRENCES

- Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil.
- Aubert, Nicole. 2003. *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*. Paris : Éditions Flammarion.
- Argyris, Chris et Donald A. Schon, 2002. *Apprentissage organisationnel*. Paris : Éditions De Boeck Université.
- Boyer Anne-Marie, 2006, *L'après-conflit collectif, une réalité relationnelle oubliée*, Mémoire de maîtrise. Montréal, Université du Québec à Montréal, 100 p.
- Borzeix, Annie et Béatrice Fraenkel, 1951. *Langage et travail : Communication, cognition, action*. Paris, Édition CNRS (2001)
- Boulianne, Corinne. 2008. *Le parcours communicationnel du professionnel migrant en recherche d'emploi et son incidence sur l'identité professionnelle: Une étude de cas*. Projet de mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 35 p.
- Bourgoin, Mélissa, 2012. *Quand la conciliation travail-vie personnelle et les communications interpersonnelles sont un enjeu quotidien. Récits de femmes cadres intermédiaires en centre hospitalier universitaire*. Mémoire de maîtrise. Montréal, Université du Québec à Montréal, 157 p.
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Boutin, Gérald. 1939. *L'entretien de groupe en recherche et formation*. Montréal, Éditions nouvelles (2007).
- Cormier, Solange. 2011. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Presse de l'Université du Québec.
- Dana, Daniel. 1990. *Comment passer du conflit à la coopération*. Montréal: Éditions Libre Expression.
- De Gaulejac, Vincent. 2011. *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Éditions du Seuil
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard
- Dejours, Christophe (2000). « Préface », dans Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina (dir.). *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Québec, Presse de l'Université Laval.
- Gérard V., Robert (1999). *L'art de discuter sans se disputer*. Montréal, Les Éditions de l'homme.

Giordano, Yvonne. 2003. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Colombelles: Éditions EMS.

Giroux, Nicole. (1994). *La communication interne : une définition en évolution, communication et organisation*, www.communicationorganisation.revues.org/1696 (dernière consultation le 13-12-2012).

Grosjean, Sylvie et Luc Bonneville. 2011. *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*. Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

Kaufmann, Jean-Claude. 2004. *L'entretien compréhensif*. Paris : Éditions Armand Colin.

Kaufmann, Jean-Claude. 2011. *L'entretien compréhensif*. 3ième édition. Paris : Éditions Armand Colin.

Keenan, Andrea. et Tim J. Newton. 1985. « *Stressful Events, Stressors and Psychological Strains in Young Professional Engineers* ». *Journal of Occupational Behaviour*, vol.6, p. 151-156.

L'Écuyer, René 1994. *Le développement du concept de soi de l'enfance à la vieillesse*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Lambert, Chantal. 2007. « *La reconstruction de soi à travers les relations interpersonnelles: Étude exploratoire du vécu de trois mères suite au suicide de leurs fils* ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 115 p.

Laramée, Alain et al. 1991. *La recherche en communication. Éléments de méthodologie*. Les Presses de l'Université du Québec.

Le Petit Robert 2010 (dictionnaire)
Mise à jour de l'édition de 1986

Lemaire, Julie. 2010. « *Vers un modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels* ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 212 p.

Gestion, revue internationale de gestion, volume 8, numéro 2, avril 1983.

Kunzman, R. Klaus et al. 1993. in Boulianne, Corinne. 2008. « *Le parcours communicationnel du professionnel migrant en recherche d'emploi et son incidence sur l'identité professionnelle: Une étude de cas* ». Projet de mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 35 p

Malo, Marie. 1996. *Guide de la communication écrite au Cégep, à l'université et en entreprise*. Éditions Québec Amérique

Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation.

- Mongeau, Pierre. 2011. *Réaliser son mémoire ou sa thèse: côté jeans, côté tenue de soirée*. Les Presses de l'Université du Québec.
- Morgan, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*. 2^{ème} édition. Les Presses de l'Université Laval.
- Morrison, Elizabeth W. et Milliken, Frances. J.. 2000. « *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world* », The Academy of Management Review, vol. 25, n4 p.706-725.
- Orgogozzo, Isabelle. 1988. *Les paradoxes de la communication à l'écoute des différences*. Paris : Éditions d'organisation
- Orgogozzo, Isabelle. 1991. *Les paradoxes du management des châteaux forts aux cloisons mobile*. Paris : Éditions d'organisation
- Picard, Dominique et Edmond, M. 2000. *Relations et communications interpersonnelles*. 1^{ère} édition Paris : Dunod.
- Picard, Dominique et Edmond, M. 2008. *Relations et communications interpersonnelles*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod.
- Pondy, Louis R. 1967. *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly, vol. 12, p. 296-320.
- Putnam, Linda L. 1988. «Communication and Interpersonal Conflict 111 Organizations », Management Communication Quarterly, vol.1, no.3, p.293-301.
- Rhéaume, Jacques.2001. *La fin du travail ou le travail sans fin?*. Coll. Les sciences sociales contemporaines.
- Rogers R. Carl. 1998. *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.
- Rosenberg B., Marshall. 2005. *Les mots sont des fenêtres (ou des murs : Introduction à la communication non-violente*. Paris: Les Éditions Jouvence
- Saul, M. Joseph. 1996. *E-Mail Etiquette: When and how to communicate electronically*. Revised and reprinted with permission from University of Michigan's Information Technology Digest.
- Senge, Peter. Et Alain Gauthier. 1991. *La cinquième discipline*. Paris : Éditions First.
- St-Arnaud, Yves. 2004. *Le petit code de la communication*. Les Éditions de l'homme.
- St-Arnaud, Yves. 2009. *L'autorégulation pour un dialogue efficace*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Yves. 1995. *L'interaction professionnelle: Efficacité et coopération*. Les Presses de l'Université de Montréal.

St-Arnaud, Yves. 1992. *Connaître par l'action*. « Préface » de Michel Bernard. Les Presses de l'Université du Québec.

St-Arnaud, Yves. 1999. *Le changement assisté. Compétences pour intervenir en relations humaines*. Éditions Gaétan Morin.

Site Internet de l'ordre des CHRA

www.portailrh.org (dernière consultation le 22-07-2012)

Site Internet de statistique Canada

www.statcan.gc.ca (dernière consultation le 7-08-2012)

Site Internet de l'Université du Québec à Montréal

www.uqam.ca (dernière consultation 2-11-2014)

Site Internet de HEC

www.hec.ca (dernière consultation 2-11-2014)

Site Internet d'Emploi Québec

Le marché du travail au Québec, Perspectives à long terme, septembre 2011

<http://www.emploiuebec.net/publications/imt.asp?categorie=1002103> (dernière consultation le 28-08-2012)

Site Internet de statistique Québec

www.stat.gouv.qc.ca (dernière consultation le 13-08-2012)

Site Internet de l'ordre des psychologues du Québec

www.ordrepsy.qc.ca (dernière consultation le 2-08-2012)

Site Internet du Ministère de l'Immigration et des communautés culturelles (MICC) (*aujourd'hui ministère de la Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion*)

www.micc.gouv.qc.ca (dernière consultation le 2-08-2012)

Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et la sécurité au travail de l'Université Laval

www.cgsst.com/fra/les-facteurs-de-risque/facteurs-de-risque-organisationnels (dernière consultation le 5-08-2012)

Site Internet des Affaires RH

<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/coin-gestionnaire/fiche.aspx?p=459962> (dernière consultation 6-08-2012)

Site Internet de la Presse

www.lapresse.ca/vivre/sante/201112/12/01-4477140-les-troubles-de-sante-mentale-au-travail-en-hausse.php

Et <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc95-308.pdf> (dernière consultation 6-08-2012)

Et <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201207/12/01-4543191-immigration-economique-quebec-ferme-la-porte.php> (dernière consultation 6-08-2012)

Et http://affaires.lapresse.ca/economie/201210/15/01-4583244-burn-out-le-fleau-de-lheure-pour-les-entreprises.php?utm_categorieinterne=traffiddrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_BO4la_2343_accueil_POS1 (dernière consultation 6-08-2012)

Site Internet du dictionnaire Larousse
www.larousse.fr (dernière consultation 6-08-2014)

Site Internet du Groupe Mutuel
http://www.corporatecare.ch/etc/medialib/documents/francais/corporatecare/infotheque/memos_pratiques.Par.0003.File.tmp/Le%20pr%C3%A9sent%C3%A9isme.pdf (dernière consultation le 23-08-2012)

Site Internet sur la définition du conflit
<http://www.leconflit.com/article-la-rationalisation-comme-mecanisme-de-defense-86816868.html> (dernière consultation 15-08-2014)

Site Internet de la Commission des normes du travail du Québec, PowerPoint de présentation: Le harcèlement psychologique, parlons-en.
<http://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcèlement-psychologique/> (dernière consultation 15-08-2014)

Site Internet de l'Agropolis Museum
<http://www.museum.agropolis.fr/pages/savoirs/dilutionculturelle/anthropo.pdf> (dernière consultation 10-11-2014)

Site Internet CAIRN Info
<http://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm#no3> (dernière consultation 15-08-2014)

Sondage CROP (1999) *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Rapport organisationnel (le lien n'existe plus)*. Source trouvée sur le site de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval.
<http://www.cgsst.com/stock/fra/doc40-292.pdf>

Tessier, Roger. 1992. *La dynamique du développement des organisations, dans Méthodes d'intervention en développement organisationnel*. Les Presses de l'Université du Québec.

Ury, William. 2000. *The Third Side: Why we fight and how We Can Stop* (2^{ème} édition), paru d'abord sous le titre de *Getting to Peace*, New York, Penguin Putnam, 1999.

Varela, Francisco J. 1989. *Connaître: les sciences cognitives*. Paris : Éditions du Seuil

Watzlawick, Paul 1988. *Les cheveux du Baron de Munchhausen*. Paris : Éditions du Seuil.